



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DE ENFERMERIA DEL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGIA Y NEUROCIROGIA "MANUEL VELAZCO SUAREZ" EN MEXICO, D.F.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ENFERMERIA Y OBSTETRICIA

P R E S E N T A :

ESTEBAN CUAUHEMOC SOTO CRUZ

Vb Bc
[Firma]
CON LA ASESORIA DE LA
MTRA. CARMEN L. BALSEIRO ALMARIO
ESCUELA NACIONAL DE
ENFERMERIA Y OBSTETRICIA



MEXICO, D.F.

AGOSTO 2005



SECRETARIA DE ASUNTOS ESCOLARES

m348985



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la maestra Carmen L. Balseiro Almario, por los conocimientos transmitidos en mi formación profesional.

A la Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia, por formarme como profesionista en el área de la salud.

Al personal de Enfermería del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía “Manuel Velasco Suárez” por haberme brindado su valiosa colaboración en el desarrollo de esta investigación.

DEDICATORIAS

A mis padres Esteban y Maury por ser dos grandes seres humanos los cuales me enseñaron a nunca rendirme ante las adversidades y me motivaron a seguir con mi formación profesional. Les dedico este triunfo

A mi hermano un gran amigo que con su ayuda no hubiera podido lograr tantos éxitos en mi vida.

A mi novia Beatriz quien con su comprensión, su motivación y la manera positiva en que ve las cosas, me motivo a concluir mis estudios.

A mis amigos los cuales les agradezco su comprensión y apoyo para lograr ser un buen profesionista.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.	1Pág.
<u>1. FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACION.</u>	.3
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.	.3
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	.5
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .	.6
1.4 OBJETIVOS.	.6
1.4.1 General.	
1.4.2 Específicos.	
<u>2. MARCO TEORICO.</u>	.7
2.1 LIDERAZGO.	.7
2.1.1 Definición de liderazgo.	.7
2.1.2 Características del liderazgo.	.10
2.1.3 Las cualidades del liderazgo.	.12
2.2 TEORIAS DEL LIDERAZGO.	.27
2.2.1 Teoría del Gran Hombre.	.27
2.2.2 Teoría del Carisma.	.28
2.2.3 Teoría del Rasgo.	.30

2.2.4 Teoría de la situación.33
2.2.5 Teoría de la Contingencia.34
2.2.6 Teoría del camino hacia la meta.36
2.2.7 Teoría del liderazgo situacional.38
2.2.8 Teorías del liderazgo relacionado en aptitudes.41
2.2.9 Concepto de poder: Teoría de la Influencia.44
2.2.10 Líderes que se concentran en el trabajo y Líderes que se concentran en las personas.45
2.2.11 Teoría de la rejilla administrativa.47
2.2.12 Liderazgo Transaccional.48
2.2.14 Liderazgo Transformador.49
2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO.50
2.3.1 Estilo Autoritario.50
2.3.2 Estilo Democrático.56
2.3.3 Estilo Liberal ó Laissez-faire.59
2.3.4 Estilo Paternalista.59
2.3.5 Estilo Participativo.60
2.3.6 Estilo Persuasión.61

2.3.7 Estilo Autoritario Benévolo.61
2.3.8 Estilo Consultivo.62
2.3.9 Estilo Perfeccionista o Timonel.63
2.3.10 Estilo Visionario.65
2.3.11 Estilo Coachig.68
<u>3. METODOLOGIA.</u>72
3.1 VARIABLES E INDICADORES.72
3.1.1 Independientes	
- Indicadores de la variable.72
3.1.1 Definición operacional de la variable.73
3.1.2 Modelo de relación de influencia de la variable.80
3.2 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.80
3.2.1 Tipo.80
3.2.2 Diseño.81
3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION82
3.3.1 Observaciones.82
3.3.2 Entrevistas.82

3.3.3 Fichas de trabajo.83
3.3.4 Cuestionarios.83
<u>4. INSTRUMENTACION ESTADISTICA.</u>84
4.1 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.84
4.2 PROCESAMIENTO DE DATOS.85
4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.120
<u>5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</u>133
<u>6 ANEXOS Y APÉNDICES</u>144
<u>7 GLOSARIO DE TERMINOS.</u>159
<u>8 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</u>176

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°1	DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.	86
CUADRO N° 2	DISTRIBUCIÓN DEL SEXO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.....	88
CUADRO N° 3	DISTRIBUCIÓN DE LA ANTIGÜEDAD LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.	90
CUADRO N° 4	DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO CIVIL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA	

	“MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.	92
CUADRO N° 5	DISTRIBUCIÓN DE LA CATEGORÍA DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.94
CUADRO N° 6	DISTRIBUCIÓN DEL GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.	96
CUADRO N° 7	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON AUTORITARIOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.98

- CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON DEMOCRÁTICOS – PARTICIPATIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.....100
- CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON LIBERALES EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.....102
- CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON PATERNALISTAS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”,

	EN MÉXICO, D. F.	104
CUADRO N° 11	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON PARTICIPATIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.	106
CUADRO N° 12	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON PERSUASIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.	108
CUADRO N° 13	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON AUTORITARIOS - BENÉVOLOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL	

	VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.	110
CUADRO N° 14	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON CONSULTIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.	112
CUADRO N° 15	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON CAPACITADORES EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.	114
CUADRO N° 16	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON VISIONARIOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”,	

	EN MÉXICO, D. F.	116
CUADRO N° 17	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON PERFECCIONISTAS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.	118

INDICE DE GRÁFICAS

- GRÁFICA N° 1 DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y ENUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F. 87
- GRÁFICA N° 2 DISTRIBUCIÓN DEL SEXO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F. 89
- GRÁFICA N° 3 DISTRIBUCIÓN DE LA ANTIGÜEDAD LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F. 91
- GRÁFICA N° 4 DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO CIVIL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO,

	D.F.....	93
GRÁFICA N° 5	DISTRIBUCIÓN DE LA CATEGORÍA DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.....	95
GRÁFICA N° 6	DISTRIBUCIÓN DEL GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.....	97
GRÁFICA N° 7	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA ENTORNO A SI SON AUTORITARIOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.....	99
GRÁFICA N° 8	DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL	

DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON
 DEMOCRÁTICOS – PARTICIPATIVOS EN SU
 ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO
 NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA
 “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO,

D.F. 101

GRÁFICA N° 9 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL
 DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON
 LIBERALES EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL
 INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y
 NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”,
 EN MÉXICO, D. F.103

GRÁFICA N° 10 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL
 DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON
 PATERNALISTAS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO,
 EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y
 NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”,
 EN MÉXICO, D. F.105

- GRÁFICA N° 11 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON PARTICIPATIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.107
- GRÁFICA N° 12 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON PERSUASIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.109
- GRÁFICA N° 13 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON AUTORITARIOS - BENÉVOLOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F. 111

- GRÁFICA N° 14 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON CONSULTIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.113
- GRÁFICA N° 15 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON CAPACITADORES EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F. 115
- GRÁFICA N° 16 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON VISIONARIOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.117

GRÁFICA N° 17 DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON PERFECCIONISTAS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F. 119

INTRODUCCION

La presente investigación ha sido instrumentada con el fin de analizar los estilos de liderazgo del personal de Enfermería dirigente del Instituto Nacional de Neurología Y Neurocirugía “Manuel Velasco Suárez” de la ciudad de México D.F.

Para realizar tal análisis se ha planteado desarrollar en el primer capítulo de esta investigación, la Fundamentación del tema de investigación, que contiene diversos apartados de importancia entre los que están: Descripción de la situación problema, justificación de la investigación, identificación del problema, ubicación del tema de estudio y objetivos.

En el segundo capítulo se escribe el Marco Teórico, en donde se presentarán los fundamentos teóricos - metodológicos de autores que han realizado investigaciones sobre la variable del liderazgo, que apoyan tanto el problema como los objetivos de la investigación.

En el tercer capítulo se presenta la Metodología, que incluye los siguientes apartados: variables independientes con sus indicadores,

tipo y diseño de investigación y técnicas e instrumentos de investigación utilizadas.

En el capítulo cuarto se desarrolla los aspectos de mayor relevancia estadística como son: Universo, población y muestra, procesamiento de datos, comprobación de hipótesis y análisis e interpretación de resultados.

En los últimos capítulos cinco, seis, siete y ocho se dan a conocer las conclusiones, los anexos y apéndices, el glosario de términos y las referencias bibliográficas, respectivamente.

Es de esperar que ésta investigación al ser desarrollada, empíricamente, de alguna luz en la problemática presentada y también brinde algún beneficio tanto a jefas de piso, supervisoras y personal de Enfermería del Instituto.

1.-FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

El Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía “Manuel Velasco Suárez” es una organización de tercer nivel de atención fundada en 1964 la cual da servicio neurológico y quirúrgico a la población que requiera el servicio tanto nacional como del extranjero.

Los servicios que ofrece el Instituto son: Consulta Externa, Urgencias, Hospitalización, Terapia Intensiva, Terapia Intermedia, Neuropsiquiatría e Infectología. Entre otras actividades del Instituto se encuentra la investigación clínica de los padecimientos neurológicos el cual ha portado a las ciencias médicas grandes conocimientos.

Referente al personal que labora dentro de este gran organismo hospitalario la podemos dividir en Administrativo, de Diagnóstico y Tratamiento; y Servicios médicos.

En este último rubro se encuentra localizados los profesionales y no profesionales de Enfermería el cual da un gran servicio en la atención del cuidado del paciente neurológico.

Dentro de este personal para que funcione de una manera armónica se debe considerar a las Enfermeras ejecutivas o jefes de Enfermería las cuales se encargan de organizar y coordinar las complejas actividades que incluyen tareas propias y ajenas a la Enfermería relacionadas con las necesidades de atención a la salud de los pacientes y otorgar un servicio de Enfermería de alta calidad.

Es aquí en este personal que nos avocaremos a realizar el estudio ya que observamos una gran diferencia entre los estilos de liderazgo que emanan de las diferentes jefes de Enfermería y en la forma en que la percibe el resto del personal en donde se han expresado inconformidad de la forma en que se organiza y se coordina las actividades en la atención del paciente. Debido a veces por la carga de trabajo existente y la falta de apoyo por parte de las jefes para realizar actividades operacionales, en la forma de comunicarse de las

jefes hacia el personal de una forma autoritaria ya que este estilo es muy nefasto ya que no deja expresar y desarrollar la integración grupal para la toma de decisiones y existe mucha ruptura por parte de Enfermeras y jefes. Pero no todas las ejecutivas de Enfermería utilizan este estilo otras utilizan el democrata el cual a la mayoría de las Enfermeras y Enfermeros les gusta trabajar ya que aquí se pueden expresar o dar su opinión referente a como solucionar un conflicto que aqueja al grupo. Estos dos estilos de liderazgo son los que se dan más dentro del Instituto aunque no descartaremos otros estilos de liderazgo que puedan beneficiar al gremio de Enfermería dentro del Instituto.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de la presente investigación se puede enunciar de la siguiente forma:

¿Cuales son los estilos de liderazgo que prevalecen dentro del personal de Enfermería del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía Manuel Velasco Suárez de la ciudad de México D.F.?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General

Analizar los diferentes estilos de liderazgo que imperan dentro del gremio de Enfermería del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía.

1.5.2 Específicos

- Identificar el estilo de liderazgo que sea más favorable para la conducción del personal de Enfermería del INNN.
- Proponer una serie de medidas orientados, a mejorar los estilos de liderazgo dentro de las Enfermeras y Enfermeros.

2. MARCO TEORICO

2.1 LIDERAZGO.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es igualmente esencial en todas las demás funciones de la administración; el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir las personas, esto es, ser líder.

2.1.1 Definición de liderazgo.

- a) Se define como el proceso de dirigir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.
- b) Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Tannenbaum, Weschler, Massorik). El liderazgo se encara como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

- c) El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social y no por el examen de una serie de características individuales (Cecil, A Giba, Lindzey).
- d) El grado que un individuo demuestre cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características si no también de las características de la situación en la cual se encuentra (Alex Bavelas).
- e) El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en una determinada situación. (Hersey Blachard)¹

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros de un grupo, dada su voluntad para

¹ Idalberto Chiavenato. La Introducción a la teoría General de la Administración 3 era. Ed. McGraw-Hill, México, 1990. p. 138.

aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Entra también en una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades de grupo de distintas maneras, sin embargo por regla general, el líder tendrá más poder. El liderazgo es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes formas y por último el liderazgo reconoce que es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.²

El personal de Enfermería del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía define al liderazgo como la manera de influir de una persona a otra o aun grupo para que realicen ciertas actividades para

² Ibid. p.139.

lograr un objetivo o meta establecidos tanto por la institución como por el mismo líder.

También la define como una guía y orientación permanente en el desempeño de unas actividades así como que el liderazgo es para algunas personas con un gran carisma para manejar situaciones conflictivas con los empleados de la organización.

2.1.2 Características del liderazgo.

Las características del liderazgo se han observado durante años y estas son algunas de ellas de las más importantes que hasta la actualidad siguen vigentes:

- a) VISION.- Es tener una idea o perspectiva del futuro y de las oportunidades potenciales. De ella resulta la finalidad o la principal razón de ser de las organizaciones (la misión) y las metas que establecen su dirección general. La visión debe influir en todos los que trabajan dentro de la organización. Así como es el pensamiento a largo plazo y considerar cómo otros

factores del entorno de la organización pueden influir en ésta y en su futuro.

- b) INFLUENCIA.- La capacidad de contribuir a cambiar el pensamiento y el comportamiento de otros a crear nuevas políticas o textos legales que serán importantes para el futuro.
- c) MOTIVACION.- Es generar en los empleados y en uno mismo el compromiso de realizar los objetivos en un sentido de finalidad ante metas compartidas.
- d) CONFIANZA.- Crear confianza en otras personas exponiendo claramente las estrategias para conseguir la visión y estar seguro de que esas estrategias son adecuadas. Los dirigentes tienen la capacidad de arrastrar consigo a las personas hacia metas compartidas. Tienen confianza en si mismos y en lo que están haciendo.
- e) REVISION y CAMBIO.- “Renovación” significa que no siempre se aceptan los procesos y estructuras de la organización como existen, sino que se revisen en respuesta a

una evaluación de resultados o a necesidades cambiantes.

Convertir los problemas en oportunidades.³

Las características del líder en Enfermería deben ser sustentadas por la actuación del líder ante sus subordinados ya que este debe tener una visión a futuro, que sea progresista llevando la organización hacia las metas establecidas, otras de las cosas que el líder debe motivar a su personal para que estos puedan realizar sus actividades así como expresar tanto físicamente y mentalmente confianza hacia sus empleos; así podemos seguir buscando y encontrando varias características de los líderes. Hay muchas características que se puede confundir con cualidades pero lo importante es que estas características debe tenerlo por lo menos los líderes de enfermería.

2.1.3 Las cualidades del liderazgo.

Muchas son las cualidades que definen al líder. En esta lección vamos a señalar aquellas que se podrían considerar básicas (son

³ Ibid. p. 140

necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la lección siguiente se analizarán otras complementarias (contribuyen a realzar la figura del líder.

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como cualidades básicas señalamos:

Visionario: El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.

Persona de acción: El líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave

de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.⁴

Brillante: El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.

Coraje: El líder no se desanima ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.

⁴ www.aulafacil.com.mx. Liderazgo, 3 de junio 2005 p. 9

Contagia entusiasmo: El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).

Gran comunicador: Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.⁵

Convicente: El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

⁵ Id.

Gran negociador: El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.

Capacidad de mando: El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo basándose en autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.

Exigente: Con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

Carismático: Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

Honestidad: Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada.

Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.

Cumplidor: El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe

ser coherente en el tiempo. El líder puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: ya que confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.⁶

Trabajador: El líder debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Uno no puede exigir a sus empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo. Pero el líder debe ser capaz de llevar una vida equilibrada, de compaginar su actividad profesional con su faceta personal, familiar, social, etc.

El líder debe demostrar a sus empleados que es perfectamente compatible una gran dedicación profesional con una rica vida privada. El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

⁶ Ibid p. 11

Perseverante: Las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.

Flexible: las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder.

El líder que se atrinchera en sus posiciones está llamado al fracaso, además daría una muestra de soberbia que le llevaría a perder la simpatía del grupo.

Un auténtico líder no teme que por cambiar su punto de vista o por aceptar la opinión de un subordinado esté dando muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona

abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre los colaboradores.⁷

Autodominio: el líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba).

El líder tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles. El líder determina en gran medida el estado de ánimo de la organización.

Si el líder se muestra optimista, animado, con energía, la plantilla se contagiará de este estado. Si por el contrario, se muestra pesimista, desanimado, preocupado (y lo manifiesta), el ánimo de la organización se hundirá.

Prudente: Aunque el líder sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la

⁷ Id.

empresa; el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable.

El líder conoce los puntos fuertes y las debilidades de su organización, respeta a sus adversarios, asume riesgos controlados tras un análisis riguroso. El líder tiene que luchar contra el endiosamiento, entendido como un exceso de autosuficiencia que le puede llevar a perder la prudencia.⁸

Realista: El líder está siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones.

Justo: El líder debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba. No puede dar lugar a agravios comparativos.

⁸ Ibid. p. 12

El líder debe reconocer los aciertos y fallos de sus colaboradores de manera objetiva, debe ser igual de exigente con todos y equánime en las recompensas. Los empleados entienden y aceptan que se les exija, lo que no tolerarán nunca será la injusticia.

Humano: El líder es una persona cercana, próxima, cálida, comprensible. Esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural, preocupado por su gente. Resulta absurda (y contraproducente) la actitud de muchos altos directivos (que no líderes) de mostrarse altivos, fríos, distantes.

Accesible: El líder tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle.

Un líder distante difícilmente motiva; en el mejor de los casos, produce indiferencia y en el peor origina rechazo.

Humilde: La humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto del equipo. El líder que va de prepotente dispone a la organización en su contra.

Generoso: La generosidad es fundamental en todo líder. Los empleados han depositado en él su confianza, pero además de interesarles el futuro de la empresa, les preocupa su situación personal. La relación profesional no deja de ser una transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc. Si el

líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.⁹

Culto: El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural. El líder tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa). El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

Inquieto: El líder es una persona inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto. En el mundo actual, una persona conformista termina quedándose obsoleta inmediatamente.

Con sentido del humor: El humor es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad. La gente se

⁹ Ibid. p. 13.

identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados.

El líder tiene que tener claro que hay momentos para las formalidades y momentos para cierto desenfado y no por ello va a perder el respeto de su equipo, sino que, todo lo contrario, conseguirá estrechar los lazos con sus colaboradores.

Optimista: El optimismo es contagioso, se expande al resto de la organización. El optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía. Además, la persona optimista se recupera rápidamente de los fracasos y tiende siempre a mirar hacia adelante. En buena forma física: el líder tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte,

cuidar su alimentación, descansar. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

2.2 TEORIAS DEL LIDERAZGO

Hay numerosas teorías de liderazgo. Los siguientes apartados incluyen las diferentes alternativas, empezando por la idea más antigua y avanzando hacia las ideas actuales. Cuando las enfermeras están familiarizadas con ellas, pueden seleccionar y adaptar la propuesta más adecuada para hacer frente a diferentes situaciones.

2.2.1 Teoría del Gran Hombre.

La teoría del gran hombre sostiene que unas cuantas personas nacen con las características necesarias para ser grandes. Los líderes son muy maduros y demuestran simultáneamente una conducta de liderazgo instrumental y una de soporte. Las actividades instrumentales comprenden la planificación, la organización y el control de las actividades de los subordinados para lograr los objetivos de la organización.

El liderazgo de soporte está socialmente orientado y permite la participación y la consulta de los subordinados sobre decisiones que les afectan. Las personas que utilizan ambas conductas de liderazgo, instrumental y de soporte, se consideran “grandes hombres” y se supone que son líderes eficaces en cualquier situación. Muchos consideran esta teoría poco atractiva dado que establece que los líderes no se hacen, sino que nacen, lo que indica que el liderazgo no puede perfeccionarse.¹⁰

Dentro del personal de Enfermería se pueden encontrar personas que puedan manejar esta teoría ya que para el beneficio de Enfermería sería muy importante por que se desarrollaría mejor la profesión.

2.2.2 Teoría del Carisma.

Las personas pueden ser líderes debido a que son carismáticos, la mayoría esta de acuerdo que es una cualidad inspirativa que poseen

¹⁰ Ann Marrier Tomay. Gestión y dirección de Enfermería. Ed. Harcourt, Madrid, 2000, p. 146

muchas personas que con su sola presencia logran que los otros se sientan mejor. El líder carismático inspira mediante la obtención del compromiso emocional de los seguidores y despierta fuertes sentimientos de lealtad y entusiasmo. House descubrió que los seguidores de los líderes carismáticos confían en las opiniones del líder, tienen opiniones parecidas; muestran afecto, obediencia y aceptación indiscutible hacia el líder y están emocionalmente implicados y consideran que pueden contribuir a la misión. Descubriendo que los líderes carismáticos creen en sus propias opiniones, tienen una gran autoconfianza y necesidad de poder. La investigación de Conger y Kanungo describió el carisma como un fenómeno atribuido.

Descubrieron que es más probable que el carisma se atribuya a un líder que sea partidario de una visión distinta al status quo, que aparezca durante una crisis, que valore correctamente la situación,

que comunique autoconfianza, que utilice el poder personal, que haga autosacrificios y que utilice estrategias no convencionales.¹¹

Las Enfermeras o Enfermeros con esta característica o cualidad existen muy pocos ya que el carisma es un atributo natural de la persona pero esto no quiere decir que no se pueda aprender pero el problema es que algunas personas no saben como aplicar esta circunstancia en una forma positiva.

2.2.3 Teoría del Rasgo.

Hasta mitad de los años cuarenta la teoría del rasgo era la base para la mayoría de las investigaciones sobre liderazgo. Los primeros estudios en esta área mantenían que los rasgos eran hereditarios, pero las teorías posteriores indicaban que los rasgos podían adquirirse a través del aprendizaje y la experiencia.¹²

Los rasgos del liderazgo son: energía, fuerza, entusiasmo, autoconfianza, simpatía, afecto, honestidad, imparcialidad, lealtad,

¹¹ Ibid. p.147

¹² Id.

seguridad, dominio técnico y habilidades para la instrucción. Diversos Investigadores llegaron a conclusiones diferentes, pero identificaron algunos rasgos del liderazgo comunes:

1. Los Líderes han de ser más inteligentes que el grupo que dirigen.
2. Los Líderes deben poseer iniciativa, habilidades para observar e iniciar campos de acción que otros no toman en cuenta.
3. La creatividad es una ventaja. Tener originalidad- habilidad para considerar nuevas soluciones a problemas e ideas nuevas para que sean productivas.
4. La madurez emocional, junto con la integridad, sentido de resolución y dirección; persistencia, seguridad y objetividad- es otro rasgo importante.
5. Las habilidades comunicativas son importante. El líder debe comprender a los otros y hablar y escribir claramente.
6. A menudo los líderes utilizan la persuasión para conseguir el consentimiento de los seguidores.

6. A menudo los líderes utilizan la persuasión para conseguir el consentimiento de los seguidores.
7. Los Líderes deben ser suficientemente observadores para distinguir a sus aliados de sus contrarios y para colocar a sus subordinados en las posiciones adecuadas.
8. Los líderes participan en actividades sociales. Pueden relacionarse con todo tipo de persona y adaptarse a diversos grupos. Accesible, amistosos y serviciales. Los líderes consiguen la confianza y la lealtad de los demás de manera que hacen posible que las personas estén dispuestas a cooperar.¹³

El personal de Enfermería puede aprender, adquirir y conocer los rasgos de algunos de los líderes que puedan admirar y todas esas características que observan se pueden aplicar dentro de los servicios pero los rasgos del liderazgo son adquiridos por la experiencia del líder durante su formación y su vida profesional.

¹³ Ibid p. 148

2.2.4 Teoría de la situación.

La teoría de la situación fue muy popular durante los años cincuenta. Esta teoría indica que los rasgos necesarios de un líder son distintos según las situaciones.

Entre las variables que determinan la efectividad del estilo de liderazgo hay factores como la personalidad del líder; los requisitos de actuación del líder y de los seguidores; las actitudes, las necesidades y las expectativas del líder y de los seguidores; el grado de contacto interpersonal posible; las presiones de tiempo; el entorno físico; la estructura de la organización, la naturaleza de la organización y la influencia del líder fuera del grupo.

Una persona puede ser líder en una situación y un seguidor en otra o bien puede ser líder en un momento determinado y un seguidor en otros momentos debido a que el tipo de liderazgo necesario depende de la situación.¹⁴

¹⁴ Ibid p. 149

2.2.5 Teoría de la Contingencia.

Durante los años 60 's Fred Fiedler introdujo el modelo de liderazgo contingencial. Refutando la teoría del estilo de liderazgo ideal, sostuvo que un estilo de liderazgo será eficaz o ineficaz dependiendo de la situación. Identifico tres aspectos de una situación que estructuran el papel del líder:

- a) Relaciones entre los miembros del grupo y el líder.
- b) Estructura de la tarea.
- c) Poder por posición.

Las relaciones entre los miembros y el líder implican la cantidad de confianza y lealtad que los seguidores tienen respecto a su líder.

El liderazgo se valora mediante una escala de la atmósfera del grupo. Fiedler también utilizó un índice sociométrico de la puntuación del colaborador menos preferido.¹⁵

¹⁵ Id.

Se pidió a los seguidores que pensasen en todos aquellos con los que habían trabajado alguna vez y que clasificasen al colaborador menos preferido en una escala adjetiva bipolar de ocho puntos, que inclufan adjetivos como amistosos y cooperadores.

Una puntuación alta describe a la persona en términos favorables y una puntuación baja es una valoración negativa.

Aunque las puntuaciones del CMP son difíciles de interpretar y es difícil decir lo que mide, Fiedler indicó que los marcadores altos están orientados hacia las relaciones y que los marcadores bajos orientados principalmente hacia las tareas.

Las tareas están muy estructuradas si es fácil definir y medir una tarea; si es difícil una tarea y medir el progreso hacia su finalización, están poco estructuradas. Fiedler utilizó cuatro criterios para determinar el grado de estructuras de las tareas:

- a) Claridad de los objetivos, es decir, los seguidores comprenden el alcance de un objetivo.

- b) El alcance de una decisión puede verificarse, es decir, conociendo quién es el responsable de ello.
- c) Diversidad de maneras de llegar al objetivo, es decir, número de soluciones.
- d) Especificidad de la solución, es decir, número de respuestas correctas.

El poder por postura hace referencia a la autoridad intrínseca de una postura, el poder para utilizar recompensas y castigos y el apoyo de la organización hacia las decisiones que se tomen desde esta postura.¹⁶

2.2.6 Teoría del camino hacia la meta

House derivó la teoría del objetivo a partir de la teoría de la expectativa. La teoría de la expectativa sostiene que la gente actúa de la manera como lo hace porque espera que su conducta produzca resultados satisfactorios. En la relación entre el camino y el

¹⁶ Ibid. p. 150

objetivo, el líder facilita que se concluya la tarea reduciendo los obstáculos para conseguir el objetivo y premiando a los seguidores que finalicen sus tareas.

El líder ayuda al personal a valorar las necesidades, explora las alternativas, ayuda a los compañeros a tomar las decisiones más beneficiosas, gratifica al personal por la consecución de tareas y proporciona oportunidades adicionales para satisfacer el cumplimiento de los objetivos.¹⁷

House observó que los estudios realizados durante los años 50 's revelaban que los líderes que estructuraban las actividades para el personal generalmente tenían grupos de trabajo más productivos y una evaluación superior de la actuación por parte de los superiores. La estructuración incluye planificación, organización, dirección y control a través de actividades.

La estructuración puede aumentar la motivación, reduciendo la ambigüedad de funciones y teniendo en cuenta los controles

¹⁷ Ibid. p. 151.

impuestos desde el exterior. Por el contrario, los líderes considerados tienen trabajadores más satisfechos. Crean una atmósfera de amistad, calidez y soporte, manteniendo el bienestar personal de sus subordinados. La consideración del líder parece especialmente importante en trabajos rutinarios.

House admitió que las diferencias individuales afectarían la percepción de la conducta del líder por parte del personal. Por ejemplo, el personal experimentado puede preferir un estilo orientado hacia la tarea, mientras que los individuos menos maduros, menos experimentados y por tanto, menos seguros, pueden preferir un líder considerado.

El personal con una gran necesidad de éxito probablemente preferiría un líder orientado hacia la tarea, pero la persona con una gran necesidad de relación preferiría un líder considerado. La teoría del objetivo introduce al personal como variable (House, 1971).¹⁸

¹⁸ Id.

2.2.7 Teoría del liderazgo situacional

La teoría de liderazgo circunstancial predice el estilo de liderazgo más adecuado a partir del grado de madurez de los seguidores. Paul Hersey y Kenneth Blanchard ilustran esta teoría en un modelo de cuatro cuadrantes. La línea horizontal registra desde un interés bajo en el cumplimiento de las tareas en el lado izquierdo del modelo hasta un interés alto en el lado derecho. La línea vertical representa desde un interés bajo en las relaciones interpersonales en la parte inferior del modelo hasta un interés alto por las relaciones en la parte superior. Por tanto, el cuadrante inferior izquierdo representa un tipo *laissez-faire* de estilo de liderazgo con poco interés por la producción o las relaciones; el cuadrante inferior derecho representa un estilo de liderazgo autocrático, con un interés considerable por la producción, pero con poco interés por las relaciones.

El cuadrante superior derecho señala un alto interés tanto por las tareas como por las relaciones.

El cuadrante superior izquierdo representa un estilo de liderazgo que acentúa las relaciones, pero muestra poco interés por las tareas.¹⁹

El grado de madurez del grupo o de un individuo se representa debajo de los cuatro cuadrantes en un continuo desde una madurez alta en la izquierda hasta una inmadurez en la derecha.

Para determinar el estilo de liderazgo más apropiado, debe valorarse el grado de madurez del individuo o del grupo, trazarlo en el continuo de la madurez y proyectar una línea en un ángulo derecho desde ese punto hasta que corte la línea curva. El cuadrante donde se produzca el corte representa el estilo de liderazgo más apropiado. A medida que aumenta la madurez se necesita menos estructuración y menos soporte emocional. Por el contrario, un estilo de liderazgo de los cuadrantes 2 y 3 se recomiendan para el grupo o el individuo medio.

Este modelo está de acuerdo con el continuo de madurez – inmadurez de Chris Argyris, que indica que a medida que la persona

¹⁹ Ibid. p. 152

la determinación de actitudes o predisposiciones hacia la conducta del líder. Sobre todo entre 1945 y la mitad del decenio de 1960, se iniciaron los enfoques de actitud con estudios de liderazgo en Ohio y en Michigan con estudios dinámicos de grupo, estudios gerenciales de Likert y el filtro gerencial de Blake y Mouton.²¹

La conducta del líder se ha descrito en dos dimensiones separadas:

- 1.- La estructura inicial y la consideración en los estudios de liderazgo de Ohio.
- 2.- La orientación del empleado y el proceso de producción y orientación en los estudios de liderazgo de Michigan.

Estos términos son similares a las ideas de autoritarismo o tarea y democratismo o relación del proceso continuo de conducta del líder. Los estudios de dinámica de grupo han resaltado los objetivos (igual que en el área de tarea) y el mantenimiento del grupo (igual que en las relaciones), elementos de conducta de liderazgo (Cartwright y Zander, 1960).

²¹ Diane Huber. Liderazgo y administración en Enfermería. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 1996, p 56.

Likert (1961) estudió a los directores de alto nivel para que desarrollaran la comprensión de un patrón general de gerencia. Encontró que la supervisión cercana estaba menos asociada con la alta productividad. La alta productividad se asociaba con objetivos claros y la transmisión de una idea de lo que deben realizar los subordinados, para después darles libertad de hacer el trabajo.

Describió un proceso continuo de estilo de dirección, denominado “sistema 1 hasta sistema 4”, desde desconfianza en los subordinados hasta una confianza condescendiente, otra sustancial pero no completa y por último, confianza completa en los subordinados. Esto equipara a la tarea con la continua relación.

Hersey y Blachard (1993) observaron que la conceptualización de Blake y Mouton (1964) tendía a ser un modelo de actitud que medía los valores y los sentimientos de los directores, en tanto que el

modelo de Ohio incluía actitudes y conductas y se enfoca hacia el liderazgo.²²

2.2.9 Concepto de poder: Teoría de la Influencia.

Se han realizado varios intentos para describir la base sobre la cual un administrador puede influir en una persona o grupo de personas. Uno de los métodos más concisos y acertados es el de Frech y Raven (1960): estos dos investigadores definieron las cinco bases de poder que se mencionan a continuación:

1. Poder Coercitivo: Este poder se basa en el temor; las personas se dan cuenta de que si no cumplen los deseos de su superior, serán sancionadas.
2. Poder derivado de la concesión de recompensas: Es lo opuesto de poder coercitivo; las personas se dan cuenta de que si cumplen los deseos de su superior, obtendrán una recompensa positiva.

²² Ibid. p. 57

3. Poder Legítimo: Este tipo de poder se deriva del puesto que ocupa un administrador en la jerarquía de la organización.
4. Poder derivado de los Conocimientos: Un individuo que tiene este tipo de poder, posee cierta experiencia o habilidad y conocimientos especiales. La persona que posee una o más de estas variables gana el respeto de sus colegas y subordinados.
5. Poder de Referencia: Este poder se basa en la identificación del seguidor con el líder; el líder es admirado por una o más características personales y es posible influir en el seguidor a causa de esta admiración.²³

2.2.10 Líderes que se concentran en el trabajo y líderes que se concentran en las personas.

Desde 1947 Likert y sus colaboradores han estudiado a los líderes en la industria, los hospitales y el gobierno, y han obtenido información de miles de empleados.

²³ Clara Arndt y Loucine M. Daderian Huckabay. Administración de Enfermería. Ed Carvajal S.A., Bogotá, 1980, p. 307.

Después de realizar un análisis minucioso de los estudios, se clasifico a los líderes unos concentrados en el trabajo y otros concentrados en los empleados.

A. El administrador que se concentra en el trabajo: Estructura las funciones del personal, supervisa estrechamente para asegurarse de que se efectúen las tareas designadas, emplea incentivos para acelerar el servicio y determinar los índices satisfactorios de producción basándose en procedimientos tales como estudios del tiempo necesario para realizar las diferentes tareas.

B. El administrador que se concentra en los empleados: Presta más atención a los aspectos humanos de los problemas del personal y a la creación de grupos eficientes de trabajo con elevadas metas de desempeño; este tipo de administrador, especifica los objetivos, los comunica al personal y le concede

a éste bastante libertad para que realicen sus tareas y alcancen sus metas.²⁴

2.2.11 Teoría de la rejilla administrativa.

Señala que los estilos de liderazgo se pueden representar en una red o rejilla bidimensional. Blake y Mouton (1964) utilizaron los conceptos de tarea y relación en su grafica.

De los cinco tipos de liderazgo o estilos de dirección, basados en la preocupación por la producción (tarea) y en la preocupación por las personas (relación), surgió lo siguiente:

- Empobrecido: Este estilo utiliza un mínimo esfuerzo para hacer el trabajo.
- Club Campestre: Este estilo utiliza la atención para lograr un efecto de relaciones satisfactorias.
- Tarea: Este estilo esgrime la eficiencia en las operaciones.

²⁴ Idalberto Chiavenato. op. cit. p. 143

- **Mitad del Camino:** Este estilo trabaja en el equilibrio de las necesidades para lograr una tarea, manteniendo los aspectos morales.
- **Equipo:** Este estilo promueve el trabajo de personas en conjunto e interdependientes mediante una tarea común que conduce a la confianza y el respeto.²⁵

2.2.12 Liderazgo Transaccional.

Consiste en una actitud de intercambio que identifica las necesidades de los seguidores y proporciona incentivos por enfrentarse con aquellas necesidades a cambio de la actuación esperada. El líder es un vigilante que fija los objetivos para los empleados, se centra en las actividades del día a día y utiliza la dirección como una excepción. Es una propuesta competitiva centrada en las tareas que tiene lugar en una jerarquía.²⁶

²⁵ Clara Arndt y Loucine M. Daderian Huckabay. op. cit. p. 311.

²⁶ Ann Marrier Tomay. op. cit. p. 153.

2.2.13 Liderazgo Transformador.

Promueve el desarrollo de los empleados, atiende las necesidades y los motivos de los seguidores, se inspira en el optimismo, influye en los cambios de percepción, proporciona estimulación intelectual y fomenta la creatividad de los seguidores.

Bass (1985) ha descrito los líderes transformadores en términos de carisma, liderazgo inspirativo, individualización de la consideración y estimulación intelectual.

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) indicaron que los líderes hacen cosas correctas mientras que los directores hacen correctas las cosas. El líder se centra en la eficacia; los directores buscan la eficacia. Bennis y Nanus identificaron cuatro estrategias para asumir el mando:

- a) Atención a través de la visión.
- b) Significado a través de la comunicación.
- c) Confianza a través de la postura.
- d) Organización de uno mismo.

c) Confianza a través de la postura.

d) Organización de uno mismo.

La visión del líder debe ser clara, atractiva y realizable.²⁷

2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

2.3.1 Estilo Autoritario.

¿Cómo es el estilo de liderazgo autoritario, en ocasiones llamado coercitivo? Este tipo de líderes se atiende al lema “¡Hazlo porque lo digo yo!” y exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes, sin molestar en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlos escrupulosamente todo. En consecuencia, el feedback que proporciona sobre el rendimiento si es que tienen lugar se centra inevitablemente y

²⁷ Ann Marrier Tomay. op. cit. p. 154.

exclusivamente en lo que se ha hecho mal. En pocas palabras, el estilo coercitivo es el más adecuado para alentar la disonancia.²⁸

El líder autoritario rara vez utiliza la alabanza y no duda en criticar abiertamente a sus subordinados, con lo cual erosiona tanto su estado de ánimo como el orgullo y satisfacción con que viven su trabajo... los principales factores motivadores de los trabajadores “estrella”. Por este tipo de líder desaprovechan una de las herramientas fundamentales del liderazgo y, con ella, la capacidad de transmitir a sus empleados la comprensión clara del lugar que ocupan su misión en el objetivo compartido.

En tal caso, el empleado se siente tan poco comprometido y alineado que no deja de preguntarse: “¿A quién diablos puede importarle lo que yo haga?”.

A pesar de sus muchos efectos negativos, el mundo empresarial moderno está lleno de líderes autoritarios, un legado de las viejas jerarquías de dominio y control típicas de las empresas del siglo

²⁸ Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee. El líder Resonante crea más, Ed. Plaza Jones, Madrid, 2002, p.111

pasado, organizaciones que adoptan un modelo de liderazgo militar (del tipo “¡Hazlo porque yo te lo ordeno!”). Pero, aunque eso parezca muy apropiado para el campo de batalla, hay que señalar que hasta las organizaciones militares de hoy en día suelen compensar la modalidad autoritaria con otros estilos que alientan el compromiso, el esprit de corps y el trabajo en equipo.

La comunidad médica nos brinda otro ejemplo en este mismo sentido. Son muchas las organizaciones médicas de Estados Unidos que actualmente atraviesan una crisis de liderazgo debida, parcialmente, a que la cultura médica ha fomentado los estilos timonel y autoritario que solo resulta apropiado en el quirófano o la sala de urgencias, una situación que pone claramente de manifiesto las pocas oportunidades de que disponen los médicos que ascienden a posiciones directivas de ampliar su repertorio de estilos de liderazgo.

En la mayoría de las organizaciones modernas, el “¡Hazlo porque yo te lo ordeno!” se ha convertido en una especie de reliquia de

otras épocas. Como dijo cierto CEO de una empresa del sector tecnológico: “Es cierto que uno puede exprimir a sus trabajadores y ganar con ello mucho dinero, pero ¿acaso se ha preguntado cuánto puede durar esa empresa?”.²⁹

A pesar de sus manifiestas secuelas negativas, el estilo autoritario puede ocupar un lugar importante adecuadamente utilizado en el repertorio de recursos del líder. Debemos señalar, en este sentido, que el estilo coercitivo resulta muy útil en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una empresa o cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica. Lo mismo sucede cuando hay que afrontar alguna emergencia, como un incendio, la proximidad de un huracán, situaciones, todas ellas, en que el líder autoritario puede proporcionar una orientación clara en medio del caos. Este estilo también se revela útil cuando han fracasado las demás tentativas de tratar con empleados problemáticos.

²⁹ ídem p. 112

El uso adecuado de este estilo se sirve de tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional: la influencia, el logro y la iniciativa. Y, al igual que ocurre con la modalidad timonel, también requiere de la conciencia de uno mismo, autocontrol emocional y la empatía necesaria para evitar que las cosas salgan de contexto. En el caso del líder que ahora nos ocupa, la motivación de logro conlleva la capacidad de ejercer un liderazgo firme y claro con la intención de mejorar los resultados. La iniciativa, por su parte, no solo implica la capacidad de aprovechar las oportunidades, sino también de saber “mandar” (es decir, la resolución necesaria para dar órdenes sin detenerse a ponderar un determinado curso de acción) y saber dar también los pasos necesarios para conseguir enderezar las cosas antes de que salgan de su cauce.

Pero el principal peligro que acecha al líder coercitivo se asienta en la falta de conciencia de sí mismo que impide el autocontrol emocional. Y es que los líderes que no saben gestionar

adecuadamente su enojo y lo expresan con aversión o desprecio suelen provocar un efecto devastador en el estado de ánimo de sus subordinados. Parafraseando a Aristóteles, el uso adecuado del estilo autoritario requiere que el líder “se enfade con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno y por la razón correcta”. Así pues, el estilo autoritario solo debe usarse con suma cautela y en aquellos casos en que resulte absolutamente imprescindible, como sucede en situaciones críticas o bajo la amenaza de una OPA hostil. Cuando el líder sabe el momento en que debe utilizar y dejar de utilizar la mano dura, la firmeza puede resultar sumamente interesante pero, cuando su única herramienta es un martillo, andará dando martillazos a diestra y siniestra.³⁰

³⁰ Idem p. 113.

2.3.2 Estilo Democrático.

En este estilo no hay normas rígidas y detalladas. Existen principios globales de actuación y directrices generales de comportamiento; se concede delegación de autoridad, dejando amplio campo al criterio personal en función de los objetivos.

El líder demócrata asume la posición de que los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor actuación es apoyar tales esfuerzos.

Este tipo de líder proporciona además una supervisión general estimulando a sus subordinados para que usen su creatividad al manejar los detalles de su trabajo, la teoría democrática se conoce también como teoría participativa.³¹

Es evidente que el estilo democrático o participativo también tiene sus inconvenientes. Cuando, por ejemplo, el líder confía exclusivamente en este enfoque se embarca en interminables reuniones en las que se repite lo mismo una y otra vez, el

³¹ Ann Gutiérrez Dee. Gestión de Enfermería. Ed Masson-Salvat, Madrid, 1994, p. 378.

consenso jamás se alcanza y el único resultado consiste en fijar la fecha de la próxima reunión. Pero el líder que posterga las decisiones cruciales esperando recabar una estrategia consensual no hace más que contagiar sus dudas. Así pues, el coste de esta errónea estrategia es la confusión y la falta de liderazgo, con las consiguientes dilaciones y escalada de los conflictos.

Huelga decir que la opinión de los empleados ignorantes o incompetentes puede abocar al desastre. La búsqueda del consenso también resulta inoperante en tiempos de crisis, cuando la urgencia de los acontecimientos exige decisiones drásticas. Consideremos, en este sentido, el caso de cierto CEO cuya empresa informática se veía amenazada por la fluctuación del mercado y que todavía seguía aspirando a alcanzar el consenso. Cuando la competencia comenzó a robarles la clientela, este jefe siguió creando comisiones para buscar respuestas, alternativas y cuando finalmente, el mercado se vio revolucionado por la aparición de una nueva tecnología, se quedó de nuevo sin

capacidad de respuesta... Pero, afortunadamente, la junta directiva lo despidió antes de que pudiese convocar otra reunión para considerar la situación. El liderazgo democrático se asienta en tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional: el trabajo en equipo, la gestión de los conflictos y la influencia. No hay que olvidar que las personas que saben comunicarse también saben escuchar y que esa virtud constituye la fortaleza clave del líder participativo. Este tipo de líderes transmiten la sensación de estar interesados en conocer los pensamientos y las preocupaciones de sus empleados. Son excelentes colaboradores y, más que líderes jerárquicos, parecen miembros destacados del equipo que saben gestionar los conflictos y limar las asperezas, contribuyendo así a potenciar la armonía al grupo.

La empatía también desempeña un papel muy importante en el liderazgo democrático, sobre todo cuando el grupo es muy

heterogéneo y recíprocamente, en su ausencia, el líder es más proclive a cometer errores.³²

2.3.3 Estilo Liberal ó Laissez-faire.

No es realmente un estilo de mando. Se parece más al abandono e impotencia de ejercerla autoridad por parte de los jefes formales. Hay jefes que mandan, que dejan hacer, que no exigen rendimiento y que no se comprometen donde no se trata tanto de actitud comprensiva y tolerante.³³

2.3.4 Estilo Paternalista.

Se caracteriza por un reducido interés dedicación o preocupación por las tareas frente a un elevado interés por las personas. Sus características más comunes son: no ejercer presión sobre las personas hiriendo sus sentimientos.

³² Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie Mckee. op. cit. p. 104

³³ Enrique Pacheco del Cerro. Administración de Enfermería. Ed. Síntesis, Madrid, 2003, p. 175.

Si se les presiona se rebelaran en vez de exigir ayuda, no existe compromiso con los objetivos de la organización lo que interesa son los objetivos personales, alto compromiso con el factor humano; satisfechos y seguros.

Alta moral baja productividad y dirigido a que el empleado tenga una buena opinión sobre la empresa.³⁴

2.3.5 Estilo Participativo.

Este estilo supone el máximo interés por las tareas y por las personas. Los factores determinantes operan así: Se fomenta el autocontrol: ante el error, no se reprime, sino que se educa, los objetivos pueden trazarlos los empleados, pues aceptan como propia la meta principal, el desarrollo personal y el de la organización van unidos, los trabajadores se sienten respetados por la empresa, por eso ellos la respetan, el conflicto es cosa normal o natural.

³⁴ Id.

No es bueno ni malo en sí, se ponen las cartas sobre la mesa y se busca las soluciones mejores, no siempre las propias; por eso escucha y busca soluciones distintas a la suya.³⁵

2.3.6 Estilo Persuasión.

Se aplica en grupos o individuos que posee poca madurez y requiere de la dirección y esfuerzo del que lidera para su satisfacción ya que quiere, pero solo no puede efectuar su trabajo. Se hacen esfuerzos para que el subordinado desarrolle ciertas actitudes, para inducir convicción respecto a ciertas creencias o para ser convencido respecto a cierto estado de cosas.³⁶

2.3.7 Estilo Autoritario Benévolo.

En este estilo el líder estructura las actividades laborales de los subalternos, toma las decisiones referentes a las políticas

³⁵ Ibid. p. 176

³⁶ Ibid. p. 178.

relacionadas con ellos y se encarga de hacer cumplir la disciplina. Tal vez el autócrata benévolo fomente la participación en la planificación de un curso de acción pero es el “jefe” cuando se trata de poner en practica la decisión.³⁷

2.3.8 Estilo Consultivo

Crea un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. Aunque la mayor parte de las decisiones importantes las toma él, permite que los empleados tengan su espacio de toma de decisiones. Reconoce las cualidades, los logros, y esfuerzos de sus empleados y los premia. Estos tienen confianza en el líder.

Promueve la responsabilidad y su liderazgo asume forma de objetivos por alcanzar. Las repercusiones de ejercer este tipo de liderazgo con los subordinados son:

³⁷ María José López Montesinos. Administración de Enfermería. Ed. Universidad de Murcia, Madrid, 1998 p.176

- Los empleados observan actitudes generalmente favorables a la empresa y se sienten responsables también de lo que hacen.
- Hay buena satisfacción en el trabajo.
- Hay buen nivel de confianza.
- Hay aceptación abierta de los objetivos y, rara vez, resistencia.³⁸

2.3.9 Estilo Timonel o Perfeccionista.

Los líderes que alientan la excelencia de sus empleados al tiempo que lo ejemplifican con su conducta ilustran perfectamente el estilo de liderazgo que hemos denominado timonel. Se trata de una modalidad de liderazgo que puede resultar sumamente útil, sobre todo en los ámbitos técnicos o entre profesionales experimentados; un estilo especialmente importante durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial.

³⁸ Lasty Balseiro Almario. Principios de Administración. Ed. México, 1996 p. 141

Asimismo, este estilo de liderazgo (al que, en ocasiones, también se denomina imitativo o perfeccionista) también puede proporcionar excelentes resultados en aquellos casos en que los integrantes de un equipo se sientan muy motivados, sean muy competentes y se requiera poca dirección.

Y es que, cuando se dispone de un buen equipo, el líder timonel no tiene dificultad alguna en lograr que el trabajo se realice a tiempo o incluso antes de la fecha prevista.³⁹

Este tipo de líder también adolece con mucha frecuencia de la capacidad de colaborar o comunicarse eficazmente con los demás (especialmente, de la capacidad de proporcionar un feedback oportuno y útil), aunque su carencia más notable suele centrarse en la falta de autogestión emocional, un déficit que se manifiesta, en el mejor de los casos, como impaciencia o como una modalidad de

³⁹ Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee. *El líder Resonante crea más*. Ed. Plaza Jones, Madrid, 200

liderazgo obsesivo que se centra desproporcionadamente en los detalles.⁴⁰

2.3.10 Estilo Visionario

El estilo orientativo de liderazgo que encauza el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva y acaba transformando, a muchos niveles, el espíritu de la organización.

Pero aunque el líder visionario determine la dirección que deba seguir el grupo, no impone el modo en que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la ascensión de riesgos calculados. Disponer de una imagen clara del objetivo a alcanzar y saber el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo proporcionando a los empleados una visión concreta de lo que se espera de ellos. Por su parte, la sensación de que todos contribuyen al objetivo común alienta el

⁴⁰ *Ibid.* p. 109

compromiso del equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.⁴¹

Otra de las ventajas adicionales del liderazgo visionario es la de impedir la fuga de los buenos empleados.

Y es que el trabajador que comparte los valores, los objetivos y la misión de la empresa tiene muy pocos motivos para cambiar de empresa. Además, el mismo hecho de esbozar una visión que articule los objetivos a alcanzar, proporciona el enfoque orientativo un criterio para dar un feedback del rendimiento que ayude a que los empleados cobren conciencia del lugar que ocupa su trabajo en el marco general y, en ese sentido, les ayuda a darse cuenta de su importancia.⁴²

El estilo visionario se asienta fundamentalmente en el liderazgo inspirado. Al utilizar la inspiración junto a la tríada de la confianza, la conciencia de un mismo y la empatía, esta modalidad de liderazgo

⁴¹ Ibid. p. 88

⁴² Ibid. p. 91

articula una visión significativa que permite sintonizar con los valores de sus empleados. El líder si no es sincero, todo el mundo se dará cuenta de ello fácilmente. La transparencia supone la eliminación de las barreras y las cortinas de humo dentro de la empresa e implica un paso hacia la sinceridad que posibilita el acceso a la información y el conocimiento necesario para que los empleados de todos los niveles se sientan incluidos y pueden tomar las decisiones más adecuadas. Tal vez alguien crea que el hecho de ocultar información proporciona poder, pero el líder visionario sabe bien el secreto del éxito consiste, precisamente en distribuir el conocimiento y en consecuencia, no tienen problema alguno en compartirlo.

Pero, para el líder visionario, la empatía es la más importante por que es solo es posible articular una visión realmente inspiradora cuando el líder es capaz de experimentar el modo en que se sienten los demás y de comprender su punto de vista.

Aunque el impacto positivo provocado por este tipo de líder pueda ser aplicado a muchas circunstancias, se trata de una modalidad del liderazgo especialmente interesante en aquellos casos en que una empresa va a la deriva, para superar una situación crítica o cuando se necesita urgentemente una visión nueva y movilizadora. No debemos, pues, sorprendernos de que este sea el estilo más propio de los “líderes innovadores” que llevan a cabo las transformaciones más radicales.

2.3.11 Estilo Coaching o Capacitador

El líder Coaching va más allá de las preocupaciones a corto plazo y se dedica indagar en la vida de la persona, incluidos sus sueños, sus expectativas y sus objetivos vitales. Existe la creencia que todo líder debe ser un buen formador; pero lo cierto es, en una época tan acelerada como la nuestra, que los líderes parecen no tener tiempo y

el liderazgo capacitador o coaching no es un estilo muy habitual... con lo cual se soslaya una herramienta muy poderosa.⁴³

El Coaching no se centra tanto en el logro de objetivos como en el desarrollo personal y en este sentido, suele ser muy recibido y proporcionar muy buenos resultados, con independencia del resto de estilos empleados por el líder.

El liderazgo capacitador permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza.

Además, el vínculo establecido por el coaching permite que los empleados presten una mayor atención al feedback que se les ofrece sobre su rendimiento, considerándolo como un indicador que no solo sirve a los intereses del jefe.

¿Qué es lo que convierte a un coach o formador en un buen líder? El coach contribuye a que las personas identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales

⁴³ Ibid p. 94

y profesionales. Es la persona que ayuda a sus empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos, explicando muy claramente sus distintas responsabilidades, las personas tienden a centrarse en aquellas facetas de su trabajo que más les gustan, aquellas más íntimamente ligadas a sus sueños, su identidad y sus aspiraciones. Por eso, al conectar la labor cotidiana de sus empleados con sus objetivos a largo plazo, el coach se convierte en un excelente motivador. Pero tal cosa, evidente, solo es posible cuando el líder conoce bien a sus trabajadores.

El coach también sabe delegar responsabilidades y determinar objetivos que vayan más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal del empleado (un tipo de superación, dicho sea de paso, que tiene un efecto especialmente positivo en el estado de ánimo, porque el éxito tiene la ventaja adicional de estimular a las personas a superar sus limitaciones). Además, el coach también suele tolerar el fracaso a corto plazo,

porque sabe que puede convertirse en un autentico estimulo. No resulta, por tanto, sorprendente que funcione mejor con los empleados que aspiren a un mayor desarrollo profesional.⁴⁴ Pero este tipo de liderazgo suele fracasar, sin embargo, cuando el empleado no posee la motivación adecuada o necesita demasiada dirección o feedback personal. El adecuado uso del coaching, en suma, no solo promueve el desarrollo de las competencias de los empleados, sino que también aumenta su confianza y estimula su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento.

⁴⁴ Ibid. p. 96

en todos los demás funciones de la administración; el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir las personas, esto es, ser líder.

En Enfermería, este liderazgo eficaz es imprescindible y necesario en una relación humana que se establece bajo situaciones que precisan de una guía y orientación permanente en el desempeño de las actividades. Dependiendo del estilo de liderazgo que se aplique, las respuestas del trabajador condicionando considerablemente los resultados de toda la organización.

ESTILOS DE LIDERAZGO

AUTORITARIO.- El liderazgo directivo o autocrático en su forma más extrema, entraña la presencia de un dictador que es arbitrario y lleno de prejuicios, insiste en que él es la única persona que tiene la razón, no permite discusiones lógicas ni de otro tipo y se inclina sólo por los métodos y metas que él mismo ha seleccionado.

3. METODOLOGIA

3.1 VARIABLES E INDICADORES

3.1.1 INDEPENDIENTE

--INDICADORES--

1. Autoritario Explotador.
 2. Democrático Participativo.
 3. Liberal o Laissez-faire.
 4. Paternalista.
 5. Participativo.
 6. Persuasivo.
 7. Autoritario Benévolo.
 8. Perfeccionista o Timonel
 9. Consultivo.
 10. Visionario.
 11. Coaching.
-

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE.

Es posible que un individuo tenga aptitudes de administrador pero no de líder y también lo es que tenga cualidades de líder y no muestre mucha capacidad para la administración. Sin embargo, para que una Enfermera sea una administradora eficaz que lleve planes a la práctica y alcance objetivos establecidos, también debe ser un líder adecuado.

El liderazgo es necesario en todas las actividades de la Enfermería. Cada Enfermera, sea miembro del personal de Enfermería, jefe de piso, jefe de Enfermeras, supervisoras o directora de Enfermería, debe realizar funciones administrativas y ejecutivas. El liderazgo es necesario para que la Enfermera sea eficiente en la dirección de la asistencia del paciente, trabajar con personas y por medio de ellos es una parte integral del liderazgo en la Enfermería. El liderazgo en todos los tipos de organización humana principalmente en las empresas y en cada una de sus departamentos es igualmente esencial

en todas las demás funciones de la administración; el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir las personas, esto es, ser líder.

En Enfermería, este liderazgo eficaz es imprescindible y necesario en una relación humana que se establece bajo situaciones que precisan de una guía y orientación permanente en el desempeño de las actividades. Dependiendo del estilo de liderazgo que se aplique, las respuestas del trabajador condicionando considerablemente los resultados de toda la organización.

ESTILOS DE LIDERAZGO

AUTORITARIO.- El liderazgo directivo o autocrático en su forma más extrema, entraña la presencia de un dictador que es arbitrario y lleno de prejuicios, insiste en que él es la única persona que tiene la razón, no permite discusiones lógicas ni de otro tipo y se inclina sólo por los métodos y metas que él mismo ha seleccionado.

La persona que utiliza el liderazgo directivo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores lo respeten y obedezcan sus instrucciones, el liderazgo directivo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencias o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que debe tomarse.

DEMOCRATICO.- En este estilo no hay normas rígidas y detalladas. Existen principios globales de actuación y directrices generales de comportamiento; se concede delegación de autoridad, dejando amplio campo al criterio personal en función de los objetivos. El líder demócrata asume la posición de que los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor actuación es apoyar tales esfuerzos.

Este tipo de líder proporciona además una supervisión general estimulando a sus subordinados para que usen su creatividad al manejar los detalles de su trabajo, la teoría democrática se conoce también como teoría participativa.

LIBERAL O LAISSEZ-FAIRE.- No es realmente un estilo de mando. Se parece más al abandono e impotencia de ejercerla autoridad por parte de los jefes formales. Hay jefes que mandan, que dejan hacer, que no exigen rendimiento y que no se comprometen donde no se trata tanto de actitud comprensiva y tolerante.

PATERNALISTA.- Se caracteriza por un reducido interés dedicación o preocupación por las tareas frente a un elevado interés por las personas. Sus características más comunes son: no ejercer presión sobre las personas hiriendo sus sentimientos.

Si se les presiona se rebelaran en vez de exigir ayuda, no existe compromiso con los objetivos de la organización lo que interesa son los objetivos personales, alto compromiso con el factor humano; satisfechos y seguros.

Alta moral baja productividad y dirigido a que el empleado tenga una buena opinión sobre la empresa.

PARTICIPATIVO.- Este estilo supone el máximo interés por las tareas y por las personas. Los factores determinantes operan así: se fomenta el autocontrol: ante el error, no se reprime, sino que se educa, los objetivos pueden trazarlos los empleados, pues aceptan como propia la meta principal, el desarrollo personal y el de la organización van unidos, los trabajadores se sienten respetados por la empresa, por eso ellos la respetan, el conflicto es cosa normal o natural. No es bueno ni malo en sí, se ponen las cartas sobre la mesa y se busca las soluciones mejores, no siempre las propias; por eso escucha y busca soluciones distintas a la suya.

PERSUASIVO.- Se aplica en grupos o individuos que posee poca madurez y requiere de la dirección y esfuerzo del que lidera para su satisfacción ya que quiere, pero solo no puede efectuar su trabajo. Se hacen esfuerzos para que el subordinado desarrolle ciertas actitudes, para inducir convicción respecto a ciertas creencias o para ser convencido respecto a cierto estado de cosas.

AUTORITARIO BENEVOLO.- Este estilo estructura las actividades laborales de los subalternos, toma las decisiones referentes a las políticas relacionadas con ellos y se encarga de hacer cumplir la disciplina. Tal vez el autócrata benévolo fomente la participación en la planificación de un curso de acción pero es el “jefe” cuando se trata de poner en práctica la decisión.

CONSULTIVO.- Tiene bastante fe y confianza pero no totales, sigue deseando conservar el control de las decisiones, los subordinados se sienten en libertad de discutir asuntos del trabajo con su superior.

COACHIG.- Es el que establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.

PERFECCIONISTA O TIMONEL: Los líderes que alientan la excelencia de sus empleados al tiempo que lo ejemplifican con su conducta ilustran perfectamente el estilo de liderazgo que hemos denominado timonel. Se trata de una modalidad de liderazgo que puede resultar sumamente útil, sobre todo en los ámbitos técnicos o

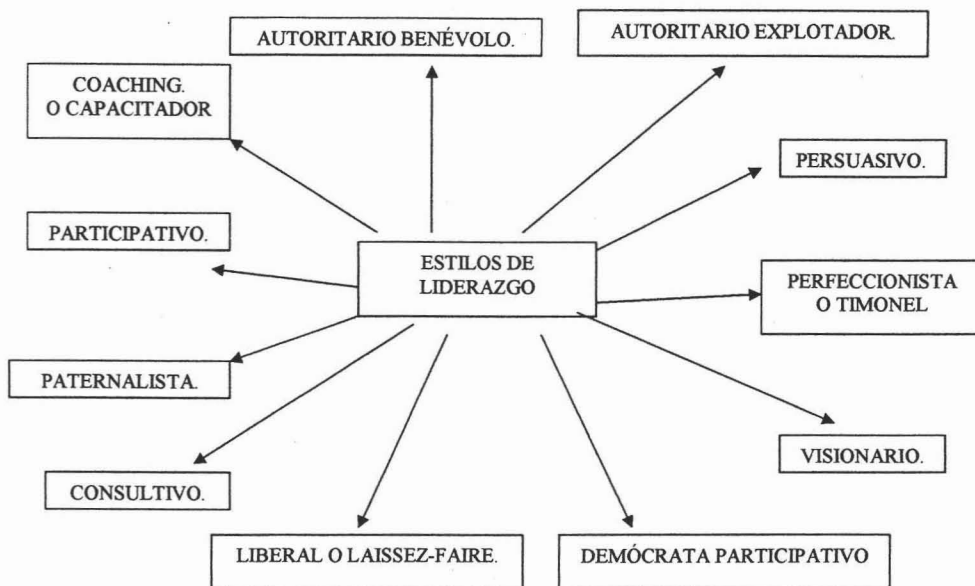
entre profesionales experimentados; un estilo especialmente importante durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial. Asimismo, este estilo de liderazgo (al que, en ocasiones, también se denomina imitativo o perfeccionista) también puede proporcionar excelentes resultados en aquellos casos en que los integrantes de un equipo se sientan muy motivados, sean muy competentes y se requiera poca dirección.

VISIONARIO: el líder visionario determine la dirección que deba seguir el grupo, no impone el modo en que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación y la ascensión de riesgos calculados.

Disponer de una imagen clara del objetivo a alcanzar y saber el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo proporcionando a los empleados una visión concreta de lo que se espera de ellos.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

3.1.3 MODELO DE RELACIÓN DE INFLUENCIA DE LA VARIABLE



3.2 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

3.2.1 El Tipo.

El tipo de investigación es:

- Observacional: Porque se va a presenciar un fenómeno sin modificar intencionalmente sus variables.

- **Trasversal:** Porque se examinan las características de un grupo en un momento dado o durante un tiempo limitado.
- **Prospectivo:** Porque se planean los resultados que se aplicaran en el presente y en el futuro.

3.2.2 El Diseño.

El plan de investigación que se sigue es de la Mtra. Lasty Balseiro Almario debido a la sistematización de datos para recolectar durante la realización del estudio lo cual se ha llevado un curso de metodología de la investigación en el área de la salud, curso de utilización del programa de SSPS.

Los recursos que se han utilizado o se utilizaran son los siguientes:

- **Materiales:** Hojas blancas, lápices, plumas, copias, libros de administración en enfermería y fólder.
- **Físicos:** Laboratorio de investigación, computadora con paquetería Office, escritorios, libreros y impresora.
- **Humanos:** Personal de enfermería del INNN.

- Institucionales: Conjunto con la Escuela Nacional de Enfermería.

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

a) Las técnicas: Dentro de estas se encuentran la observación y la entrevista, de las cuales se puede desarrollar lo siguiente:

- La Observación: El empleo de esta técnica exige evitar el subjetivismo, los prejuicios, la deformación y la emotividad. La observación hace referencia a la percepción visual directa e indirecta y se emplea para captar datos útiles para el problema de estudio.
- La Entrevista: Esta técnica permite con testimonio orales, lograr los datos mediante una relación directa entre el entrevistador y el entrevistado. Esta es otra de las técnicas más utilizadas en la investigación de campo.

b) Los Instrumentos: De los instrumentos más utilizados están:

La ficha de trabajo y los cuestionarios:

- La ficha de trabajo: Este valioso instrumento permite ordenar y clasificar el material recopilado en función de los indicadores que se pretenden estudiar.

De la elaboración de las fichas y de las paráfrasis que se hagan, depende mucho el avance del marco teórico y de la investigación.

Como la ficha bibliográfica sólo contiene los datos que identifican la fuente de información, se hace necesario recurrir a las fichas de trabajo en la que se pueda además, escribir una síntesis del contenido de la obra o artículo.

- El cuestionario: Este es otro valioso instrumento que se reúne los datos esenciales de las entrevistas realizadas. Para llegar a la elaboración de los cuestionarios hay que recordar el camino que se sigue.

4. INSTRUMENTACION ESTADISTICA

4.1 UNIVERSO, POBLACION Y MUESTRA.

En este capítulo se desarrollarán todos los aspectos básicos de la metodología estadística que son: Universo, población y muestra, el procesamiento de los datos, el análisis e interpretación de resultados.

a. El Universo.

Este presenta el todo del sujeto de estudio y se expresa en cantidad de personas. El total del personal de Enfermería profesional y no profesional del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía es de 355 personas. Esta cantidad representa el 100 % del universo.

b. La Población.

Esta es una parte importante del universo ya que aquí se encuentran las Enfermeras no profesionales del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía son de 199 personas, lo que representa el 56 % del universo.

c. La Muestra.

Esta descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto conservan las características que definen la población y el universo.

Se tomaran como muestra a las jefes de enfermeras, supervisoras y jefes de servicio que es un número de 55 administrativos de enfermería, esta seria el 15 % del Universo y el 27 % de la población. De los cuales se recabaron 40 cuestionarios

4.2 PROCESAMIENTO DE DATOS.

El procesamiento se llevara en tarjetas simples, de concentración y matrices que se vaciarán dentro de cuadros y graficas.

CUADRO N° 1

DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.

2005

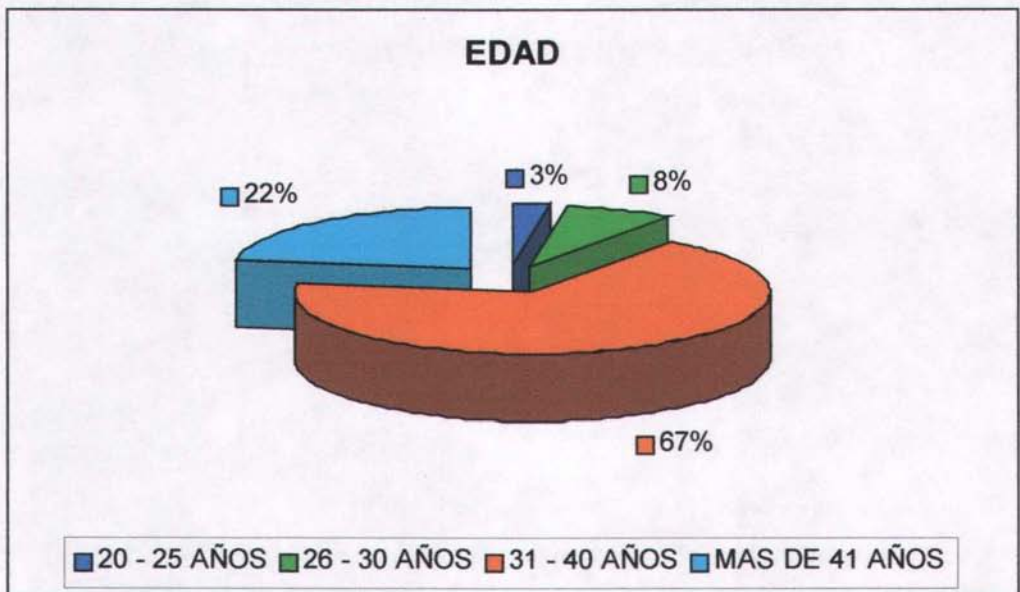
OPCIONES.	F	%
1 Tengo entre 20 y 25 años.	1	2.50 %
2 Tengo entre 26 y 30 años.	3	7.50 %
3 Tengo entre 31 y 40 años.	27	67.50 %
4 Tengo más de 41 años.	9	22.50 %
5 Sin Respuesta.	0	0.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Cuestionario de la Investigación: Los Estilos de Liderazgo del Personal de Enfermería del Instituto Nacional de Neurología y neurocirugía “Manuel Velasco Suárez”, en México, D.F. Aplicados del 28 de junio al 7 de julio del 2005.

GRAFICA N° 1

DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D.F.

2005



OBSERVACIONES:

El 67.50 % del personal de Enfermería menciona que tiene una edad entre 31 – 40 años y el 2.5 % manifiesta tener una edad de 20 a 25 años.

FUENTE: Misma del cuadro N° 1.

CUADRO N° 2

DISTRIBUCIÓN DEL SEXO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D.F.

2005

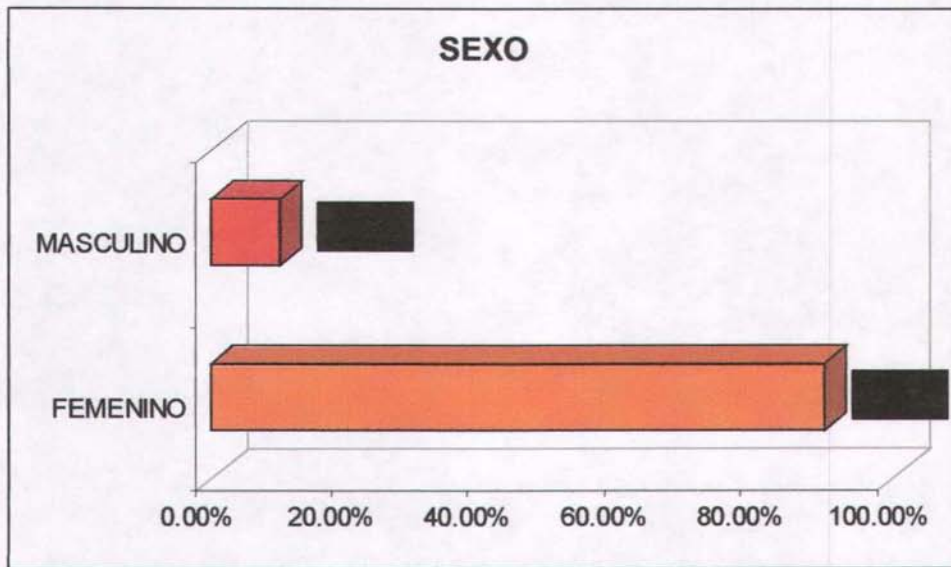
OPCIONES.	F	%
1 Femenino.	36	90.00%
2 Masculino.	4	10.00 %
3 Sin respuesta	0	0.00%
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 2

DISTRIBUCIÓN DEL SEXO DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROLOGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.

2005



OBSERVACIONES:

El 90 % del personal de Enfermería son del sexo femenino y el 10 % es del sexo masculino.

FUENTE: Misma del cuadro N° 1.

CUADRO N° 3

DISTRIBUCIÓN DE LA ANTIGÜEDAD LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D.F.

2005

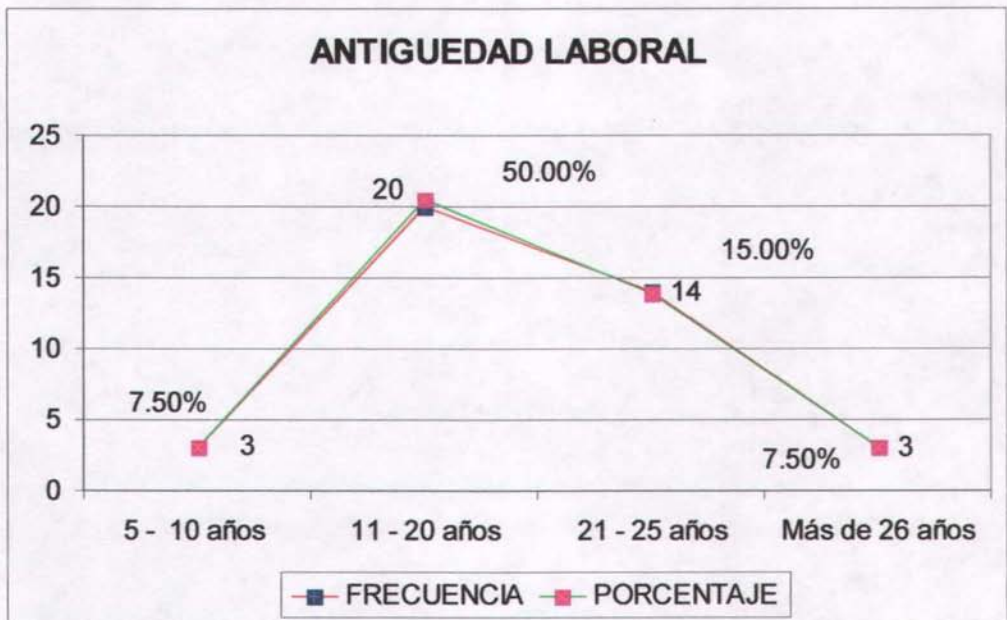
OPCIONES.	F	%
1 Entre 5 y 10 años	3	75.00%
2 Entre 11 y 20 años	20	50.00%
3 Entre 21 y 25 años	14	35.00%
4 Mas de 26 años	3	75.00 %
5 Sin respuesta	0	0.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 3

DISTRIBUCIÓN DE LA ANTIGÜEDAD LABORAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MEXICO, D.F.

2005



OBSERVACIONES:

EL 50.00 % del personal de Enfermería menciona tener una antigüedad laboral entre 11 – 20 años y el 7.50 % comenta tener entre 5 – 10 años trabajando dentro del Instituto.

FUENTE: Misma del cuadro N° 2.

CUADRO N° 4

DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO CIVIL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D.F.

2005

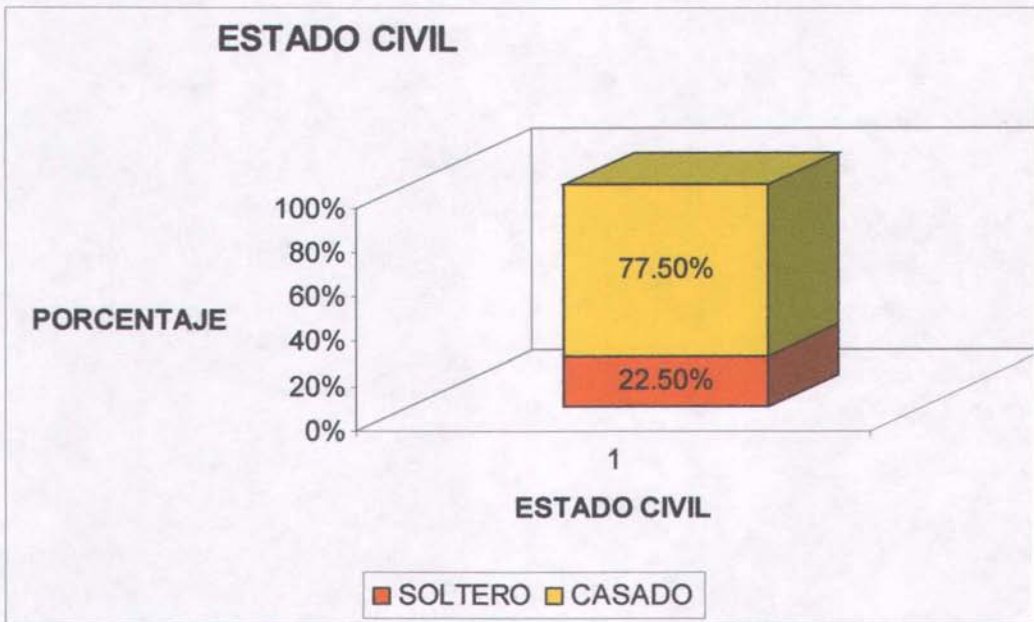
OPCIONES.	F	%
1 Soltero (a)	9	31.00 %
2 Casado (a)	31	77.50 %
3 Viudo (a)	0	0.00%
4 Divorciado (a)	0	0.00 %
5 Sin respuesta	0	0.00%
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 4

DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO CIVIL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROLOGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.

2005



OBSERVACIONES:

El 77.50 % del personal de Enfermería mencionan estar casados y el 22.50 % manifiesta estar solteros.

FUENTE: Misma del cuadro N° 3.

CUADRO N° 5

DISTRIBUCIÓN DE LA CATEGORÍA DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D.F.

2005

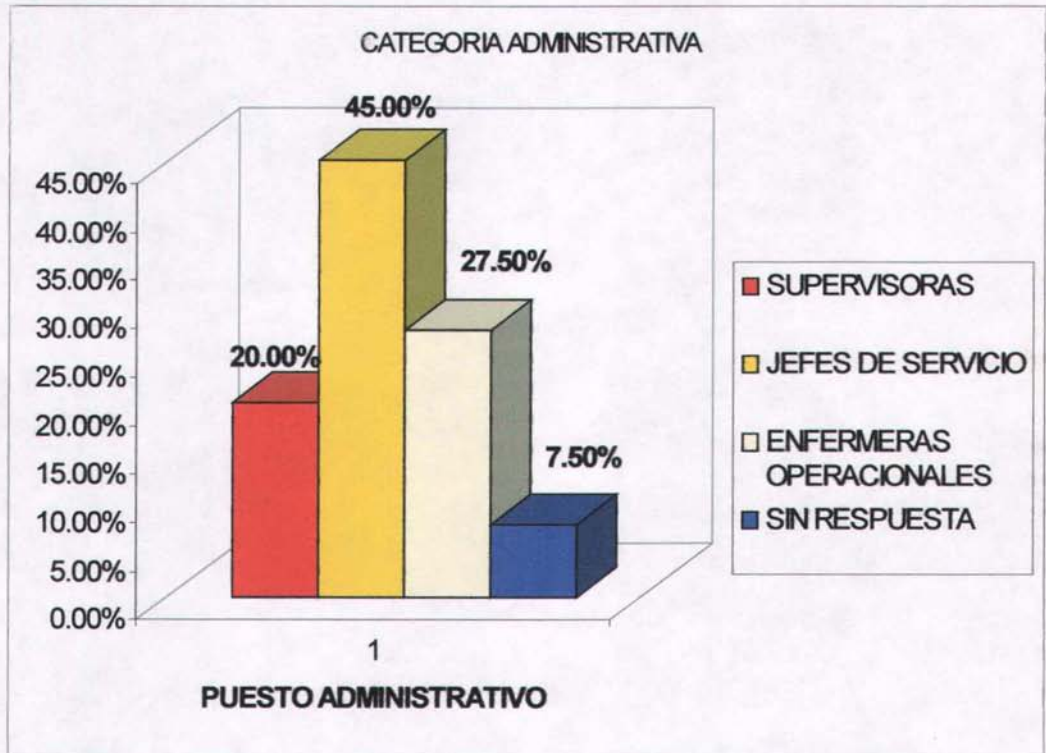
OPCIONES.	F	%
1 Soy Jefe de Enfermeras	0	0.00%
2 Soy supervisora	8	20.00%
3 Soy Jefe de Servicio	18	45.00%
4 Soy Enfermera Operacional	11	27.50%
5 Sin respuesta	3	7.50%
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 5

DISTRIBUCIÓN DE LA CATEGORIA DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D.F.

2005



OBSERVACIONES:

El 45.00 % del personal de enfermería manifiesta ser jefas de servicio y el 20.00 % comenta ser supervisoras.

FUENTE: Misma del cuadro N° 4.

CUADRO N° 6

DISTRIBUCIÓN DEL GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROLOGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D.F.

2005

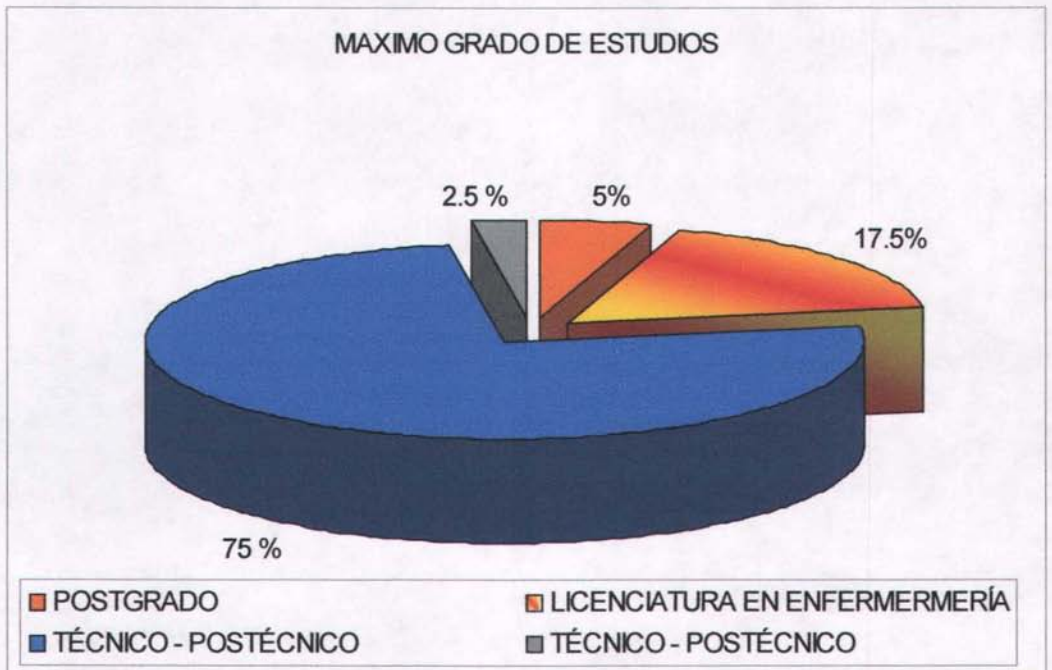
OPCIONES.	F	%
1 Estudios de Postgrado como Especialidad, Maestría o Doctorado	2	5.00%
2 Licenciatura en Enfermería	7	17.50%
3 Soy Jefe de Servicio	30	75.00%
4 Soy Enfermera operacional	1	2.50%
5 Sin respuesta	0	0.00%
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 6

DISTRIBUCIÓN DEL GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.

2005



OBSERVACIONES:

El 75.00 % del personal de Enfermería manifiesta que su grado máximo de estudios es del nivel técnico – posttécnico y el 2.50 % dicen tener el nivel técnico.

FUENTE: Misma del cuadro N° 5.

CUADRO N° 7

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA ENTORNO A SÍ SON AUTORITARIOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D.F.

2005

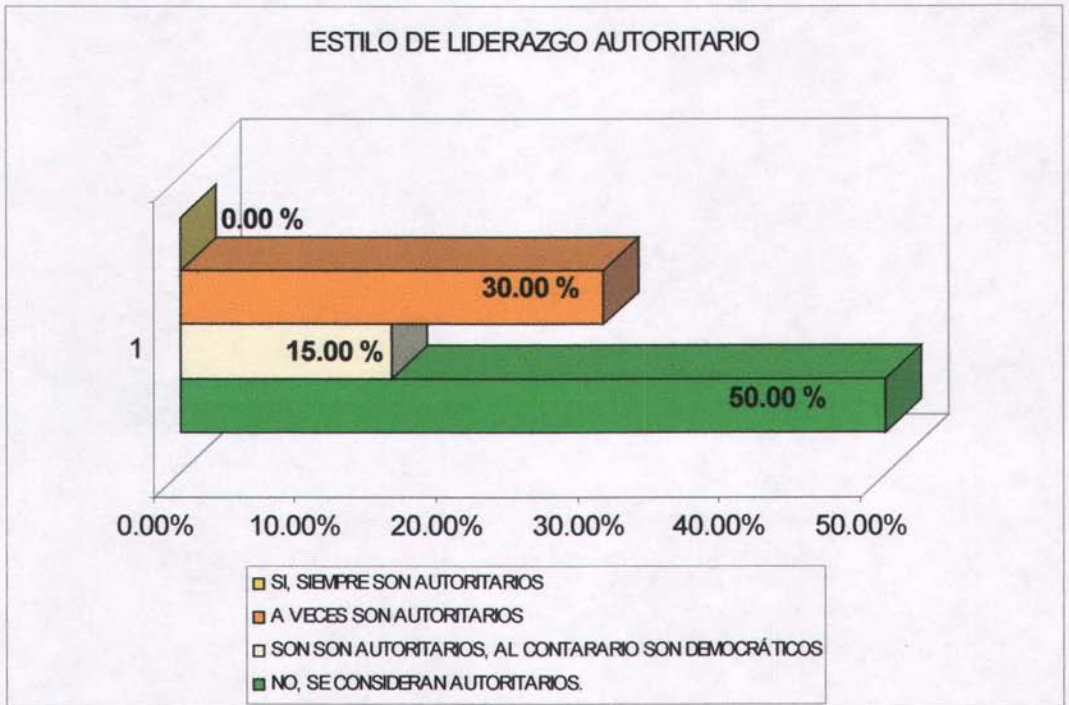
OPCIONES.	F	%
1 No, yo me considero una persona totalmente democrática dentro de mi grupo de trabajo.	20	50.00%
2 No, yo soy un líder autoritario, al contrario soy muy democrático.	6	15.00 %
3 A veces cuando no se realizan las actividades como indico que se deben realizar me vuelvo autoritario con mis enfermeras.	2	30.00 %
4 Si, siempre soy una persona autoritaria explotadora por que es la forma en que la gente entienda lo que debe realizar.	0	0.00%
5 Sin Respuesta.	2	5.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 7

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA ENTORNO A SI SON AUTORITARIOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROLOGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.

2005



OBSERVACIONES:

El 50.00 % del personal de Enfermería mencionan ser totalmente democráticas dentro del grupo de trabajo y el 15.00 % dicen que no son autoritarias.

FUENTE: Misma del cuadro N° 6.

CUADRO N° 8

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON DEMOCRÁTICOS – PARTICIPATIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.

2005

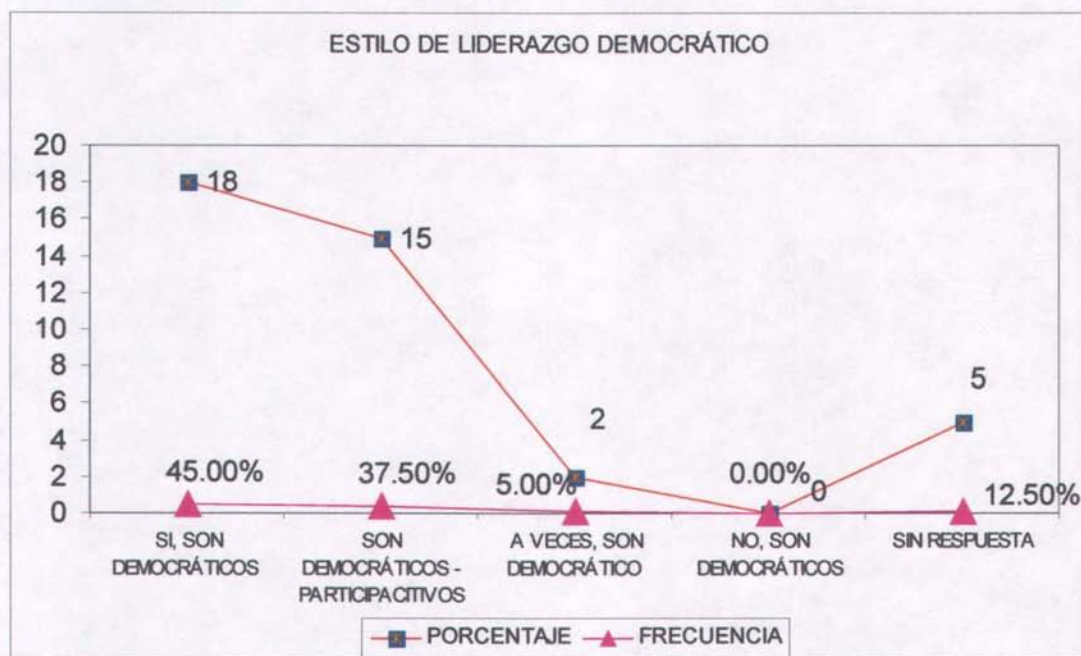
OPCIONES.	F	%
1 Si, por que creo que las Enfermeras desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor actuación para alcanzar los objetivos planeados por el Hospital.	18	50.00%
2 Si porque estimulo a mi personal de Enfermería para que usen su creatividad para resolver los conflictos de sus actividades laborales.	15	37.50%
3 A veces cuando me conviene soy democrático pero otras soy autoritario.	2	5.00%
4 No, me considero democrático participativo por que me guió por normas rígidas y detalladas como se deben realizar las actividades laborales	0	0.00 %
5 Sin respuesta	5	12.50%
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 8

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON DEMOCRÁTICOS – PARTICIPATIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D.F.

2005



OBSERVACIONES:

El 45.00 % del personal de Enfermería opina ser democráticos porque creen que es la mejor manera de coordinar un grupo de trabajo y el 5.00 % comenta que a veces llega a utilizar este estilo de liderazgo.

FUENTE: Misma del cuadro N° 7.

CUADRO N° 9

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON LIBERALES EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

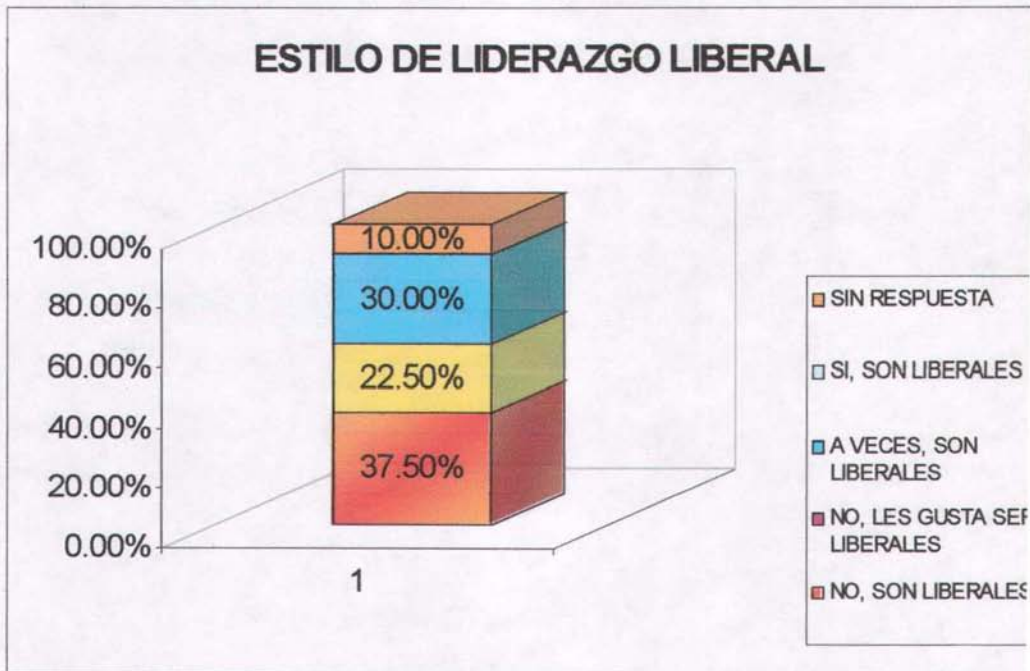
OPCIONES.	F	%
1 No, creo ser un líder liberal me gusta más ser democrático ya que tengo objetivos bien establecidos que tengo que cumplir para el hospital.	15	37.50 %
2 No, me creo un líder liberal por que siempre me gusta exigir un gran esfuerzo de compromiso por parte de las Enfermeras en la realización de las actividades.	9	22.50 %
3 A veces me gusta dejar el mando y la responsabilidad a las Enfermeras ya que se que ellas pueden organizarse para realizar las actividades del servicio.	12	30.00 %
4 Sí me gusta ser un líder liberal por que pienso que las Enfermeras pueden realizar las actividades del servicio sin mi y a demás no me gusta tomar decisiones, ni coordinar, ni organizar, ni planificar y no me interesa alcanzar los objetivos planteados por el hospital.	0	0.00%
5 Sin Respuesta.	4	10.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 9

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON LIBERALES EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

El 37.50 % del personal de Enfermería manifiesta que no son Liberales en su estilo de liderazgo sino más bien son democrático y el 22.50 % menciona que no utilizan el estilo liberal porque son exigentes con su personal pidiendo que den un esfuerzo extra y se comprometan con las actividades a realizar dentro del servicio.

FUENTE: Misma del cuadro N° 8.

CUADRO N° 10

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON PATERNALISTAS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

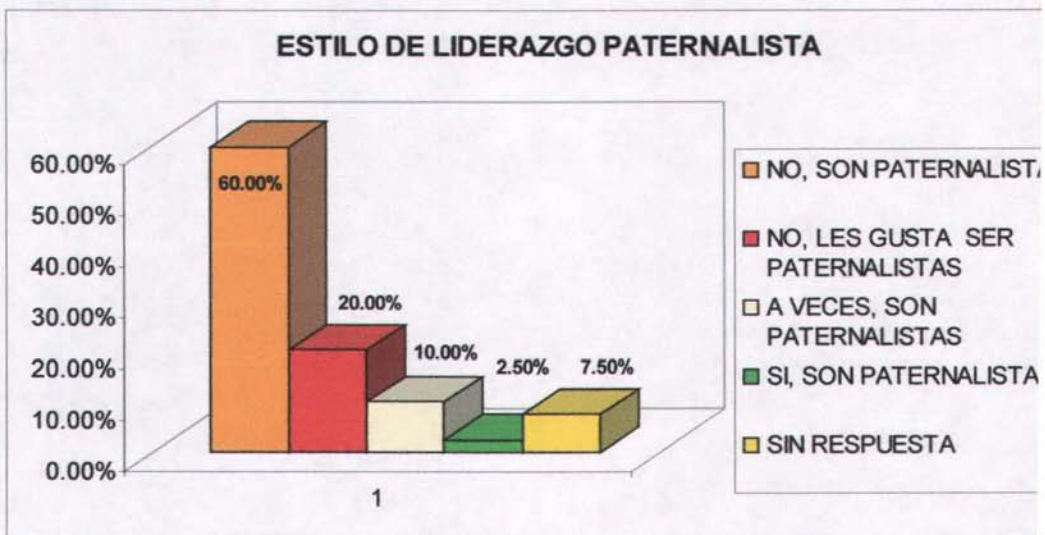
OPCIONES.	F	%
1 No, creo ser un líder me gusta más ser democrático ya que tengo objetivos bien establecidos que tengo que cumplir para el hospital	15	37.50%
2 No, me creo un líder liberal por que siempre me gusta exigir un gran esfuerzo de compromiso por parte de las Enfermeras en la realización de las actividades.	9	22.50%
3 A veces me gusta dejar el mando y la responsabilidad a las Enfermeras ya que se que ellas pueden organizarse para realizar las actividades del servicio.	12	30.00%
4 Sí me gusta ser un líder liberal por que pienso que las Enfermeras puedan realizar las actividades del servicio sin mi y a demás no me interesa alcanzar los objetivos planteados por el hospital.	0	0.00%
5 Sin respuesta	4	10.00%
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 10

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON PATERNALISTAS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

El 60.00 % del personal de Enfermería opina que no es paternalista porque se consideran totalmente democráticos – participativos y el 2.50 % menciona ser líderes paternalistas ya que para ellas las relaciones personales son primero que las situaciones laborales dentro de los servicios.

FUENTE: Misma del cuadro N° 9.

CUADRO N° 11

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON PARTICIPATIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

OPCIONES.	F	%
1 Si, soy participativo con las actividades laborales con mis Enfermeras porque puedo trazar conjuntamente con ellas las formas o mecanismos de como lograr los objetivos y aceptan como propias las metas principales del servicio y me interesa tanto el desarrollo personal y el del hospital que vayan unidos para beneficio de los objetivos planteados. Además doy la importancia al trabajo en equipo.	25	62.50%
2 Sí, me considero un líder participativo porque no reprimo ante el error si no enseño como se deben realizar las actividades laborales dentro de los servicios a las Enfermeras que hayan fallado.	11	27.50%
3 A veces me gusta ser participativo porque siento que es una forma de dar a conocer a las Enfermeras que se les respeta por parte mía y por parte del hospital y estas a su vez respetan tanto al hospital como a mi que soy su jefe.	2	5.00%
4 No, me gusta ser un líder participativo por que tengo miedo a que las Enfermeras me critique por el trabajo mal hecho que realizo dentro del servicio y no pueda cumplir los objetivos del hospital y pueda provocar un gran descontento entre mi personal.	0	0.00%
5 Sin Respuesta.	2	5.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 11

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON PARTICIPATIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

El 62.50 % del personal de Enfermería comenta ser participativo en las actividades laborales del servicio y para las Enfermeras administrativas es de gran importancia que el grupo acepte las metas y objetivos como propias y el 5.00 % manifiesta que en ocasiones llega a ser participativo porque así las Enfermeras se sienten apoyadas por ellas y a la vez quieren que sean respetadas por el grupo y sean aceptadas en el mismo.

FUENTE: Misma del cuadro N° 10

CUADRO N° 12

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON PERSUASIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

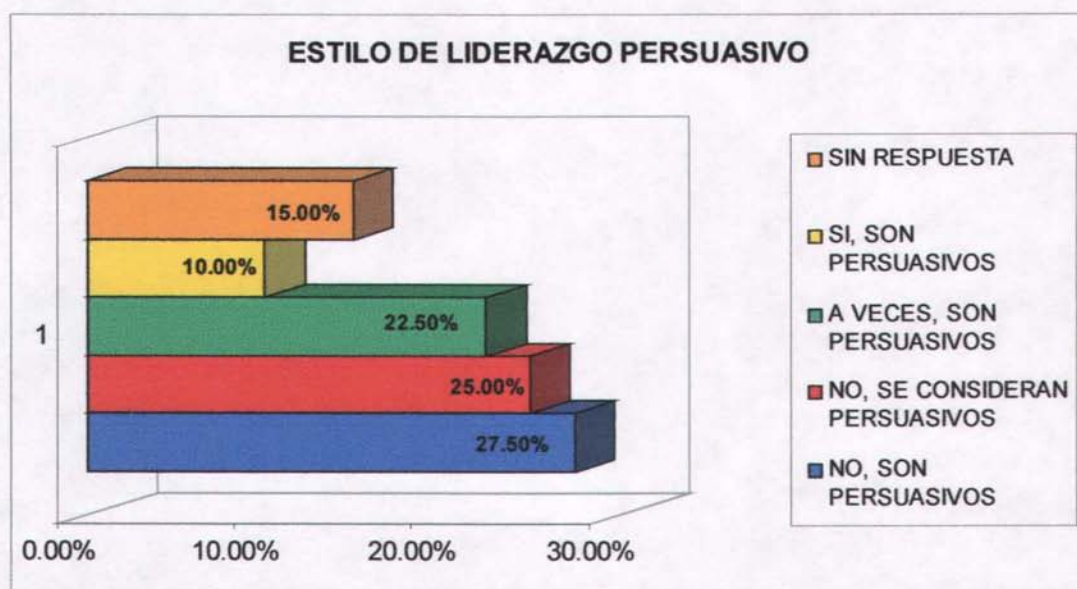
OPCIONES.	F	%
1 No yo me considero un líder persuasivo mas bien me considero un líder más democrático con las Enfermeras para llegar a un acuerdo de como se debe realizar las actividades del servicio y poder lograr las metas establecidas.	11	27.50%
2 No, me considero una persona persuasiva porque no tengo esa habilidad de convencer a otras personas de alguna idea o propuesta y por eso mejor prefiero ser un líder más democrático con las enfermeras.	10	25.00%
3 A veces me gusta ser persuasivo por que tengo yo la responsabilidad de convencer a las Enfermeras del modo más favorable de realizar las actividades y más a parte de desarrollar ciertas habilidades y conocimiento de mis Enfermeras menos hábiles esto para que logren realizar las actividades que le correspondan hacer dentro del servicio.	9	22.50%
4 Si, me considero un líder persuasivo por que siempre estoy tratando de convencer a las Enfermeras del modo en que se debe trabajar para alcanzar los objetivos planteados por el hospital y que nosotros debemos cumplir de una forma exitosa dentro del servicio donde laboramos.	4	10.00%
5 Sin respuesta.	6	15.00%
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 12

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON PERSUASIVOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

El 27.50 % del personal de Enfermería manifiesta no ser líderes persuasivos sino al contrario, se sienten más democráticos ya que los acuerdos y la solución de conflictos lo toman en conjunto y el 10.00 % dicen ser persuasivos porque siempre están convenciendo a las personas de cual es la mejor manera de realizar las actividades.

FUENTE: Misma del cuadro N° 11.

CUADRO N° 13

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON AUTORITARIOS - BENÉVOLOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

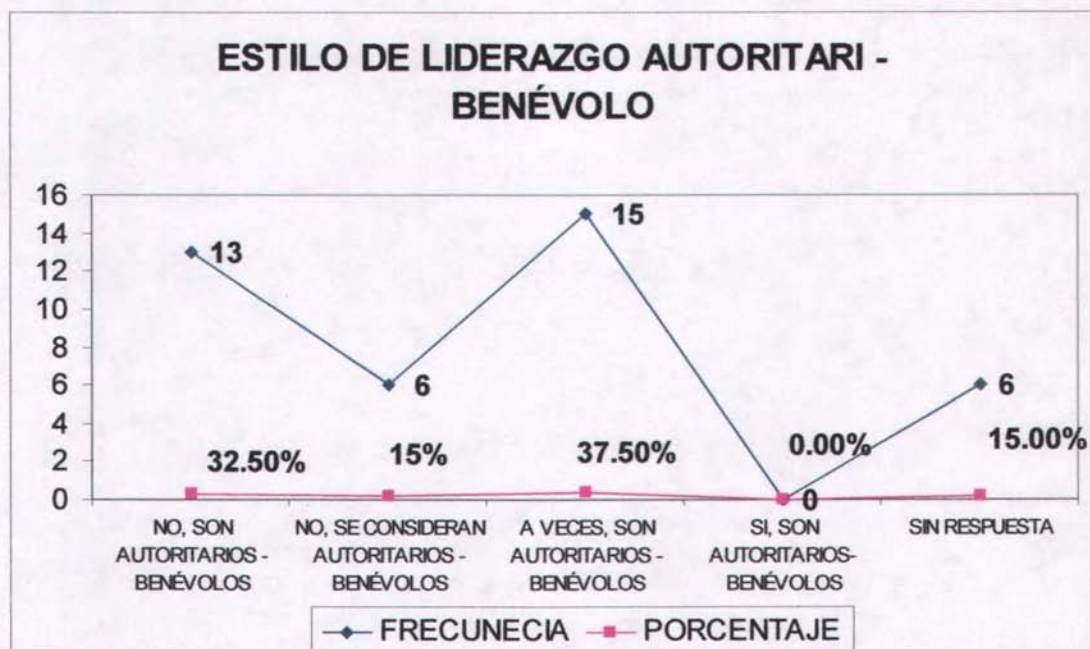
OPCIONES.	F	%
1 No, me considero un líder autoritario benévolo con mis Enfermeras más bien me gusta ser un democrático con ellas para realizar las actividades y así lograr los objetivos establecidos por nosotros mismos.	13	32.50%
2 No, soy autoritario benévolo siempre me gusta ser muy democrático en mis relaciones sociales con las enfermeras por que creo que es la mejor manera de obtener el éxito esperando en el logro de los objetivos y para el beneficio del hospital.	6	15.00%
3 A veces me gusta ser autoritario benévolo por que me preocupo por los sentimientos, las actitudes y la productividad que me refieren las Enfermeras pero sin dejar de lado el uso de normas, reglamentos y politicas especificas planteadas por el hospital.	15	37.50 %
4 Si, soy autoritario benévolo porque siempre estructuro las actividades laborales de las Enfermeras, así como tomo yo las decisiones referentes a las politicas relacionadas con ellas y hago que se cumpla la disciplina dentro de los servicios y del mismo hospital.	0	0.00%
5 Sin Respuesta.	6	15.00%
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 13

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON AUTORITARIOS - BENÉVOLOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

El 47.50 % del personal de Enfermería manifiesta que no utiliza este estilo de liderazgo porque sienten que puede afectar el ambiente laboral de una forma negativa y puede provocar distanciamientos o rupturas dentro del grupo, es por eso que prefieren ser más demócratas y el 37.50 % menciona que en ocasiones utiliza este tipo de estilo pero sin olvidarse del factor humano así como del mismo reglamento que rige a toda organización.

CUADRO N° 14

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON CONSULTIVO EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

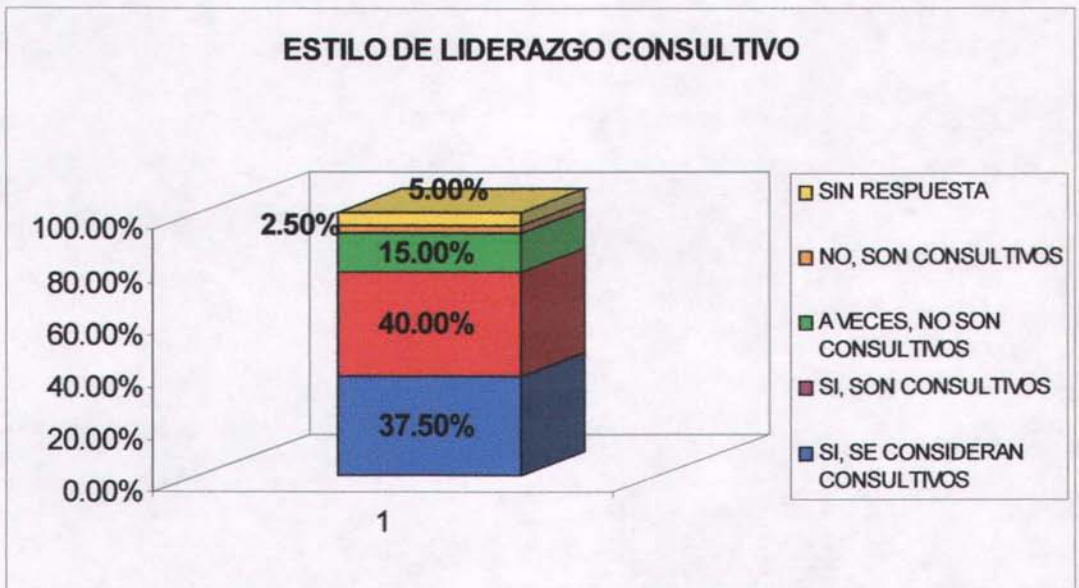
OPCIONES.	F	%
1 Sí, me considero un líder consultivo por que tengo bastante fé y confianza en mis Enfermeras para que me puedan dar ideas de como puede resolverse algún conflicto que pueda afecta al logro de los objetivos del servicio.	15	37.50 %
2 Si, porque me gusta que las Enfermeras se sientan con la libertad de discutir asuntos referentes al trabajo o a los objetivos dando opiniones o alternativas que puedan beneficiar o enriquecer más al servicio o al mismo hospital.	16	40.00 %
3 A veces me gusta ser consultivo por que con frecuencia recibo buenas ideas y opiniones de las Enfermeras y procuro hacer buen uso de esas ideas para el beneficio del la institución en donde laboro.	6	15.00 %
4 No, me gusta consultar a las Enfermeras por que el que toma las decisiones de como se debe laborar y de como llegar de forma más optima a los objetivos soy yo.	1	2.50 %
5 Sin Respuesta.	2	5.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 14

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON CONSULTIVO EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

EL 40.00 % del personal de Enfermería comentan ser consultivos en su estilo de liderazgo porque sienten que el grupo tiene la libertad de discutir, opinar, aportar nuevas ideas para mejorar el servicio y alcanzar los objetivos rápidamente y el 2.50 % opina que no sirve este tipo de liderazgo ya que solamente ellas puede resolver el problema sin necesidad de pedir opiniones del gremio.

FUENTE: Misma del cuadro N° 13

CUADRO N° 15

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON CAPACITADORES EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROLOGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

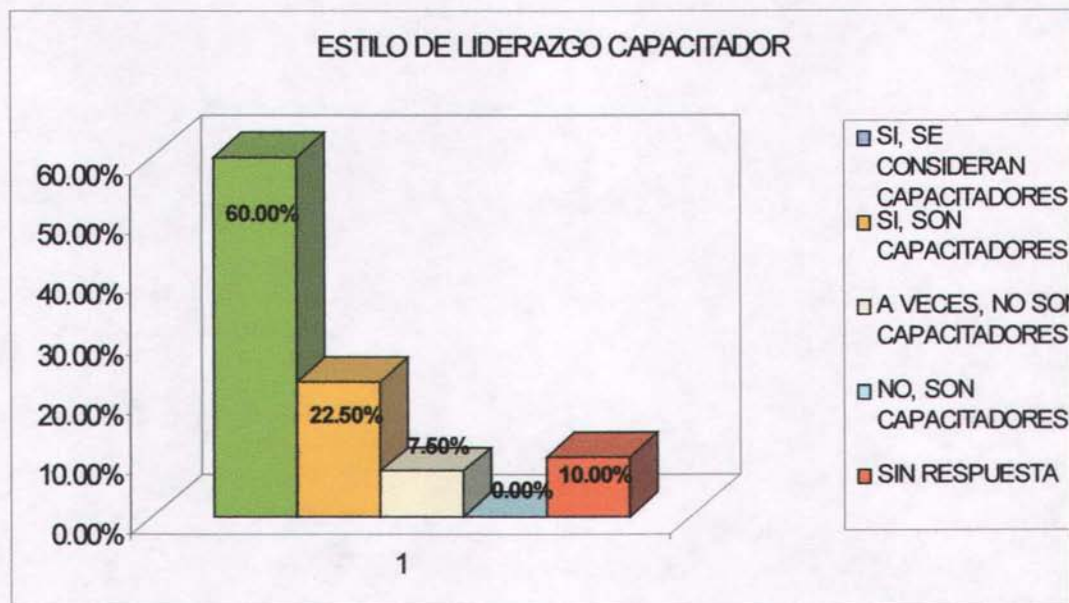
OPCIONES.	F	%
1 Sí, porque contribuyo a que las Enfermeras identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales. Ayudo a las enfermeras a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos, explicitando claramente sus distintas responsabilidades.	24	60.00 %
2 Si, por que me gusta delegar responsabilidades y determinar objetivos que vayan más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal de las Enfermeras ya que pienso que si ellas tienen éxito estímulo a que superen sus limitaciones.	9	22.50 %
3 A veces me gusta ser capacitador por que promuevo el desarrollo de las competencias de las Enfermeras, sino también aumentar la confianza y estímulo su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento.	3	7.50 %
4 No me gusta se capacitador de ninguno de mis subordinados por que pienso que es una pérdida de tiempo y esto puede afectar al rendimiento laboral y no se podría alcanzar los objetivos establecidos por el mismo hospital y el servicio en donde realizamos las actividades de atención al paciente.	0	0.00 %
5 Sin respuesta.	4	10.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 15

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON CAPACITADORES EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

El 60.00 % del personal de Enfermería manifiesta ser capacitador en su estilo de liderazgo ya que contribuyen a que el personal identifique sus fortalezas y debilidades y las pueda integrar en la vida profesional y privada; y el 7.50 % menciona que a veces les gusta ser capacitadores porque quieren aumentar la confianza del grupo para que estos hagan las actividades y logren alcanzar los objetivos del servicio y personales.

FUENTE: Misma del cuadro N° 14.

CUADRO N° 16

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON VISIONARIOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

OPCIONES.	F	%
1 Si, me considero un líder visionario porque tengo la certeza de las necesidades de cambio que pueda beneficiar a las Enfermeras (os) y al mismo hospital de una forma positiva.	23	57.50%
2 Si, porque dejo un campo libre para la innovación, la experimentación y la toma de riesgos calculados por parte de las Enfermeras para lograr las metas del servicio y del hospital.	9	22.50%
3 A veces me gusta ser visionario por que puedo dar una imagen clara de los objetivos alcanzar a las Enfermeras proporcionándoles una visión concreta de lo que se espera de ellas.	4	10.00%
4 No, yo no tengo porque ser visionario en el trabajo, a cada uno de las Enfermeras deben saber que les toca realizar y ellas sabrán la mejor manera de cómo realizar sus actividades y lograr los objetivos establecidos por el servicio.	0	0.00 %
5 Sin Respuesta.	4	10.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 16

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON VISIONARIOS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIROLOGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

El 57.50 % del personal de Enfermería dicen ser visionarios en su estilo de liderazgo la mayor parte del tiempo cuando se encuentran laborando y el 10.00 % comenta que en ocasiones son visionarios ya que deben dar una imagen clara al grupo de lo que se espera en un futuro de ellos.

FUENTE: Misma del cuadro N° 15.

CUADRO N° 17

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SI SON PERFECCIONISTAS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA "MANUEL VELASCO SUÁREZ", EN MÉXICO, D. F.

2005

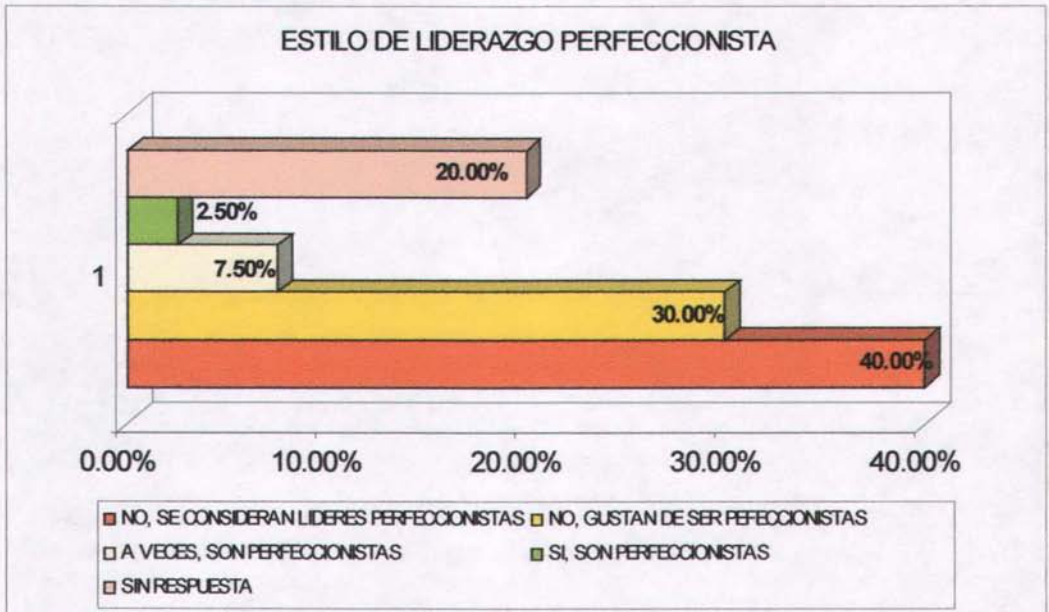
OPCIONES	F	%
1 No, me considero un líder perfeccionista más bien me considero más democrático con mis Enfermeras que están dentro de los servicios de cómo podemos alcanzar los objetivos y las metas que se establecen dentro del hospital.	16	40.00 %
2 No, me gusta ser un líder perfeccionista por que considero que las Enfermeras trabajarían de una manera negativa considero mejor ser un poco más democrático con respecto a la toma de decisiones y dejar que ellas tomen la iniciativa de hacer algún cambio dentro del servicio o del mismo hospital.	12	30.00 %
3 A veces soy un líder perfeccionista por que me gusta que las cosas se hagan mejor, más rápidamente y espero que las Enfermeras sigan mi ejemplo, esto me ayuda a detectar con facilidad a las Enfermeras menos productivas, exijo más de ellas y en el caso que no estén a la altura de las circunstancias yo personalmente resuelvo los problemas.	3	7.50 %
4 Si, soy un líder perfeccionista por que establezco objetivos desafiantes, estimulantes y se que es la mejor manera de conducir a un equipo tan competente y motivado como son mi personal de Enfermería para que alcancen resultados excelentes dentro de los servicios o del mismo hospital.	1	2.50 %
5 Sin Respuesta.	8	20.00 %
TOTALES	40	100 %

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

GRAFICA N° 17

DISTRIBUCIÓN DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN TORNO A SÍ SON PERFECCIONISTAS EN SU ESTILO DE LIDERAZGO, EN EL INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGÍA Y NEUROCIRUGÍA “MANUEL VELASCO SUÁREZ”, EN MÉXICO, D. F.

2005



OBSERVACIONES:

El 40.00 % del personal de Enfermería manifiesta no ser perfeccionistas ya que este estilo de liderazgo puede afectar el ambiente laboral de forma negativa y se consideran más democrático y el 2.50 % menciona ser perfeccionista ya que para ellas establecen objetivos desafiantes y estimulantes para coordinar a un grupo de trabajo.

FUENTE: Misma del cuadro N° 16

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En relación con el objetivo general en donde se solicitaba analizar los diferentes estilos de liderazgo que imperan dentro del gremio de Enfermería en el Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía “Manuel Velasco Suárez”, se pudo observar que no hay liderazgo autoritario, el 87.50 % del personal maneja el estilo de liderazgo democrático – participativo, el 30.00 % maneja el estilo de liderazgo paternalista, el 90.00 % maneja el liderazgo participativo, el 22.50 % son líderes persuasivos, el 37.50 % a veces son autoritarios – benévolos, el 77.50 % se consideran líderes consultivos, el 82.50 % capacitan en su estilo de liderazgo, el 80.00 % se consideran líderes visionarios y el 7.50 % a veces son líderes perfeccionistas .

De lo anterior se puede deducir que existe estilos de liderazgo variados, sin embargo predomina en un 90.00 % el estilo participativo de liderazgo, en un 87.50 % el democrático y un 77.50 % el consultivo.

En relación con el objetivo específico en donde se solicitaba identificar el estilo de liderazgo que sea más favorable para la conducción del personal de Enfermería INNNMVS se puede decir que es el participativo – democrático el que más conviene y es precisamente el que tiene actualmente el personal de Enfermería en puesto de mando.

Desde el punto de vista del marco teórico, se estudió la variable liderazgo desde los conceptos básicos, las características, las cualidades del liderazgo, las teorías, los estilos de liderazgo de tal suerte que se pueda entender el liderazgo como la capacidad de usar diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores. Esto significa que el personal de Enfermería INNNMVS el tener un liderazgo participativo, democrático y consultivo se puede augurar que cuenta con el liderazgo más adecuado y que tendrán mucho éxito en la conducción de sus seguidores.

En cuanto a la metodología esta es una investigación diagnóstica, transversal, analítica, observacional y prospectiva. Las técnicas e

instrumentos utilizados permitieron visualizar los estilos diferentes de liderazgo que tiene el personal de Enfermería del Instituto. Se tubo una amplia colaboración del personal de Enfermería con puestos directivos en la contestación de los cuestionarios llamando la atención del hecho que esta investigación es de corte administrativo y no clínico a los que siempre están acostumbrados .

RECOMENDACIONES

-Contratar más personal de Enfermería jóven en el Instituto, ya que esto puede contribuir a que las generaciones más longevas dentro del Instituto transmitan sus conocimientos como sus experiencias al personal reciente y esta a su vez pueda transmitir nuevos y frescos conocimientos para la atención al paciente hospitalizado.

-Contratar a personal masculino de Enfermería para los servicios con más demanda física en este caso puede ser neurocirugía primer

piso y por turno en donde el matutino se necesita fortaleza para el baño de esponja que se proporciona al paciente hospitalizado.

-Combinar al personal de Enfermería con mayor antigüedad laboral con la reciente admisión de nuevo personal esto para que el personal con mayor experiencia pueda adiestrar al personal novato y esto para el beneficio tanto para el servicio, el hospital y sobre todo del paciente que esta a nuestro cuidado.

-Contribuir que tanto personal de Enfermería casado como soltero puedan superarse en el plano profesional como en el privado porque esto puede mejorar la calidad de atención al paciente y como lograr esto mediante más cursos, coloquios, etc.

-Adiestrar a personal operativo de enfermería en funciones administrativas dentro de los servicios para lograr este objetivo deben dar oportunidad a que el grupo decida la mejor alternativa de

trabajo o para resolver algún conflicto y posteriormente que a este personal le den el cargo de administrativa ya sabrá que procedimiento y actividades debe realizar y no se sentirá fuera de lugar.

-Estimular al personal de Enfermería a que sigan preparándose en los ámbitos Universitarios esto porque entre más conocimientos adquieran la calidad del servicio mejorar o llegara a hacer excelente.

-Construir una nueva forma de liderazgo en donde se acabe el autoritarismo por parte de algunos jefes de Enfermería o hasta del mismo personal y esto pueda afectar de forma negativa a las actividades a realizar durante el día.

-Seguir cultivando dentro del gremio este estilo de liderazgo ya que por medio de la democracia podemos mejorar el nivel de Enfermería el cual ve la necesidad de adquirir constantemente.

-Tratar lo menos posible de tomar este estilo de liderazgo liberal ya que puede afectar al logro de metas y objetivos planteados por parte del servicio o del mismo hospital.

-Contribuir a que el estilo paternalista no se desarrolle dentro del gremio, deben ser algo rígidos en cuanto al cumplimiento de objetivos por parte del personal administrativo de Enfermería.

-Desarrollar dentro del personal el estilo participativo el cual se considera un liderazgo positivo ya que por medio de la participación se puede lograr que tanto metas como objetivos personales y particulares tengan un excelente éxito.

-Tratar que el personal de Enfermería desarrolle la habilidad de ser persuasivo ya que es una forma de lograr que tanto compañeros, pacientes y familiares tengan un mismo a alcanzar.

-Contribuir a que el personal de Enfermería de cómo se puede utilizar estilo Autoritario – Benévolo en las actividades a realizar de una forma positiva y sin herir a ninguna persona en el plano sentimental.

-Proporcionar al personal de Enfermería la confianza y tener un clima de participación en donde los jefes puedan ser consultivos con ellas referentes a situaciones problemáticas dentro de área laboral.

-Desarrollar las habilidades y reconocer las fortalezas y debilidades del personal de Enfermería siendo un guía a lo largo de su vida profesional y privada.

-Contribuir al desarrollo visionario del personal de Enfermería para que innove, experimente nuevos mecanismos de trabajo así como implemente tecnología que pueda ayudar a alcanzar los objetivos y las metas.

-Ejemplificar con la conducta de uno mismo en la realización de las técnicas siendo lo más posiblemente perfecto esto demostrara al personal de Enfermería a realizar maniobras o técnicas lo más posiblemente excelentes ya que cuando se encuentren ante un grupo de profesionales experimentados se puedan desenvolver de una forma natural y sin presiones.

-Fomentar la comunicación entre los profesionales de Enfermería dentro del Instituto.

-Contagiar de entusiasmo a las Enfermeras día a día esto para que se sientan en un ambiente sano, positivo y más aparte que perciban que las metas que el líder persigue son positivas tanto para el Instituto como para ellas.

-Proponer metas de retos para desarrollar la capacidad de creatividad del personal así como convencer el propósito de esta que es positivo.

-Fomentar al líder que base su liderazgo en el arte de la comunicación, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

-Desarrollar el carisma del líder ya que con esta habilidad puede ganarse al equipo, esto a su vez que se sientan atraídos por él.

-Elevar los valores éticos de líder ya que el equipo se sentirá con la confianza plena hacia su líder y estarán convencidos que nunca los dejara estancarse en un problema.

-Demostrar flexibilidad ante el personal de Enfermería cuando estos le den un punto de vista acerca de la forma de cómo coordinar, organizar y administrar los recursos humanos con los que se cuenta.

-Identificar en el mismo líder sus limitaciones en donde el pueda pedir apoyo a su grupo de trabajo en la realización de procedimientos o técnicas.

-Demostrar autodominio por parte del líder ya que es el referente del equipo, debe ser capaz controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo.

-Demostrar que el líder es una persona cercana, próxima, cálida, comprensible en pocas palabras ser humano, ya que esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio.

-Implementar que el líder sea más accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado del Instituto que tenga algo que decirle.

-Desarrollar más las relaciones sociales con el personal de Enfermería porque así se puede convivir de un ambiente positivo en donde el líder conoce a todo su personal y puede saber como se manejarían en una situación caótica dentro de los servicios.

-Aumentar la cultura del líder ya que este tratará con numerosas personas, hablar en publico, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de lo servicios). El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

6. ANEXOS Y APÉNDICES

APÉNDICE N° 1: Cuestionario de la investigación.

APÉNDICE N° 2: Modelo de Tarjeta Simple.

APÉNDICE N° 3: Modelo de Tarjeta de Concentración de Datos.

APÉNDICE N° 4: Modelo de Tarjeta Matriz de Concentración de
Datos.

APENDICE N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA Y OBSTETRICIA

CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACION

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DE ENFERMERIA DEL
INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGIA Y NEUROCIRUGIA MANUEL
VELASCO SUAREZ, EN MÉXICO, D.F.

N° DE CUESTIONARIO: _____

ELABORADO POR:

ESTEBAN CUAUHEMOC SOTO CRUZ

CON LA ASESORIA DE LA MAESTRA:

CARMEN L. BALSEIRO ALMARIO.

FECHA DE ELABORACION:

28 DE JUNIO 2005

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: Recabar datos de la fuentes fidedignas a fin de conformar y tener la información necesaria para comprobar los objetivos generales y específicos.

JUSTIFICACION: El presente cuestionario se hace necesario en virtud de que es el instrumento vital con el que podrá obtener la información. conjuntamente con la observación y con el apoyo de la entrevista. a partir de la obtención de la información se podrá elaborar las tablas y las gráficas necesarias para el conocimiento y presentación de los resultados.

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario se ha estructurado con el objeto de datos, por lo tanto se hace necesario que las personas encuestadas sigan las siguientes instrucciones:

1. Contestar en forma honesta las preguntas que a continuación se mencionan.
2. Marque con una "X" una opción de respuesta de cada pregunta ya que si se contesta dos opciones se invalidara la respuesta.
3. Todo lo recabado estrictamente de uso confidencial.

NOTA: Se agradece su colaboración en las respuestas que den a éste cuestionario y si desean conocer los resultados estarán a su disposición al terminar la investigación.

DATOS GENERALES

1.- ¿QUE EDAD TIENE USTED?

 1 Tengo entre 20 y 25 años.

 2 Tengo entre 26 y 30 años.

 3 Tengo entre 31 y 40 años.

 4 Tengo más de 41 años.

 5 Sin Respuesta.

2.- ¿CUAL ES SU SEXO?

 1 Femenino.

 2 Masculino.

 3 Sin Respuesta.

3.- INDIQUE SU ANTIGUEDAD LABORAL DENTRO DEL INSTITUTO

 1 Entre 5 y 10 años.

 2 Entre 11 y 20 años.

 3 Entre 21 y 25 años.

 4 Más de 26 años.

 5 Sin respuesta.

4.-CUAL ES SU ESTADO CIVIL?

 1 Soltero (a).

 2 Casado (a).

 3 Viudo (a).

 4 Divorciado (a).

 5 Sin respuesta

5.- ¿QUE CATEGORIA TIENE USTED DENTRO DEL INSTITUTO?

 1 Soy Jefe de Enfermeras.

 2 Soy Supervisora.

 3 Soy Jefe de Servicio.

 4 Soy Enfermera Operacional.

 5 Sin Respuesta.

6.-¿CUAL ES SU MAXIMO GRADO DE ESTUDIO?

 1 Estudios de Postgrado como Especialidad, Maestría o Doctorado.

 2 Licenciatura en Enfermería.

 3 Enfermería técnica con postécnico.

 4 Enfermera de Nivel Técnico.

 5 Sin Respuesta.

7.-¿ES USTED AUTORITARIO EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

 1 No, yo me considero una persona totalmente democrática dentro de mi grupo de trabajo.

 2 No, yo soy un líder autoritario, al contrario soy muy democrático.

 3 A veces cuando no se realizan las actividades como indico que se deben realizar me vuelvo autoritario con mis enfermeras.

 4 Sí, siempre soy una persona autoritaria explotadora por que es la forma en que la gente entienda lo que debe realizar.

 5 Sin Respuesta.

8.-¿ES USTED DEMOCRATICO PARTICIPATIVO EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

 1 Sí, por que creo que las Enfermeras desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor actuación para alcanzar los objetivos planteados por el Hospital.

 2 Sí, por que estimulo a mi personal de Enfermería para que usen su creatividad para resolver los conflictos de sus actividades laborales.

 3 A veces, cuando me conviene soy democrático pero otras veces soy autoritario.

 4 No, me considero democrático participativo por que me guió por normas rígidas y detalladas como se deben realizar las actividades laborales.

 5 Sin Respuesta.

9.-¿ES USTED LIBERAL EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

- 1 No, creo ser un líder liberal me gusta más ser democrático ya que tengo objetivos bien establecidos que tengo que cumplir para el hospital.
- 2 No, me creo un líder liberal por que siempre me gusta exigir un gran esfuerzo de compromiso por parte de las Enfermeras en la realización de las actividades.
- 3 A veces me gusta dejar el mando y la responsabilidad a las Enfermeras ya que se que ellas pueden organizarse para realizar las actividades del servicio.
- 4 Sí me gusta ser un líder liberal por que pienso que las Enfermeras pueden realizar las actividades del servicio sin mi y a demás no me gusta tomar decisiones, ni coordinar, ni organizar, ni planificar y no me interesa alcanzar los objetivos planteados por el hospital.
- 5 Sin Respuesta.

10.-¿ES USTED PATERNALISTA EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

- 1 No soy un líder paternalista por que me considero más democrático participativo para realizar las actividades y lograr los objetivos planteados por el servicio y el personal de enfermería.
- 2 No, me gusta actuar de forma paternalista por que me interesa más que se cumplan los objetivos del hospital que los objetivos personales de las Enfermeras.
- 3 A veces me gusta ser paternalista porque creo tener un compromiso con el factor humano dentro de mi servicio, ya que me interesa más los objetivos personales de mis Enfermeras que los objetivos establecidos por parte del hospital.

4 Si, soy un líder paternalista porque me preocupa los problemas personales de mis Enfermeras ya que si resuelvo primero estos conflictos las enfermeras se sentirán que son importante para mi y me consideraran como un amigo o amiga y no me verán como la jefe del servicio.

5 Sin respuesta.

11.-¿ES USTED PARTICIPATIVO ES SU ESTILO DE LIDERAZGO?

1 Si, soy participativo con las actividades laborales con mis Enfermeras porque puedo trazar conjuntamente con ellas las formas o mecanismos de como lograr los objetivos y aceptan como propias las metas principales del servicio y me interesa tanto el desarrollo personal y el del hospital que vayan unidos para beneficio de los objetivos planteados. además doy la importancia al trabajo en equipo

2 Sí, me considero un líder participativo porque no reprimo ante el error si no enseño como se deben realizar las actividades laborales dentro de los servicios a las Enfermeras que hayan fallado.

3 A veces me gusta ser participativo por que siento que es una forma de dar a conocer a las Enfermeras que se les respeta por parte mia y por parte del hospital y estas a su vez respetan tanto al hospital como a mi que soy su jefe.

4 No, me gusta ser un líder participativo por que tengo miedo a que las Enfermeras me critique por el trabajo mal hecho que realizo dentro del servicio y no pueda cumplir los objetivos del hospital y pueda provocar un gran descontento entre mi personal.

5 Sin Respuesta.

12.-¿ES USTED PERSUASIVO EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

1 No yo me considero un líder persuasivo mas bien me considero un líder más democrático con las Enfermeras para llegar a un acuerdo de como se debe realizar las actividades del servicio y poder lograr las metas establecidas.

2 No, me considero una persona persuasiva porque no tengo esa habilidad de convencer a otras personas de alguna idea o propuesta y por eso mejor prefiero ser un líder más democrático con las enfermeras.

3 A veces me gusta ser persuasivo por que tengo yo la responsabilidad de convencer a las Enfermeras del modo más favorable de realizar las actividades y más a parte de desarrollar ciertas habilidades y conocimiento de mis Enfermeras menos hábiles esto para que logren realizar las actividades que le correspondan hacer dentro del servicio.

4 Si, me considero un líder persuasivo por que siempre estoy tratando de convencer a las Enfermeras del modo en que se debe trabajar para alcanzar los objetivos planteados por el hospital y que nosotros debemos cumplir de una forma exitosa dentro del servicio donde laboramos.

5 Sin respuesta.

13.-¿ES USTED AUTORITARIO -BENEVOLO EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

- 1 No, me considero un líder autoritario benévolo con mis Enfermeras más bien me gusta ser un democrático con ellas para realizar las actividades y así lograr los objetivos establecidos por nosotros mismos.
- 2 No, soy autoritario benévolo siempre me gusta ser muy democrático en mis relaciones sociales con las enfermeras por que creo que es la mejor manera de obtener el éxito esperando en el logro de los objetivos y para el beneficio del hospital.
- 3 A veces me gusta ser autoritario benévolo por que me preocupo por los sentimientos, las actitudes y la productividad que me refieren las Enfermeras pero sin dejar de lado el uso de normas, reglamentos y políticas específicas planteadas por el hospital.
- 4 Si, soy autoritario benévolo porque siempre estructuro las actividades laborales de las Enfermeras, así como tomo yo las decisiones referentes a las políticas relacionadas con ellas y hago que se cumpla la disciplina dentro de los servicios y del mismo hospital.
- 5 Sin Respuesta.

14.-¿ES USTED CONSULTIVO EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

- 1 Sí, me considero un líder consultivo por que tengo bastante fe y confianza en mis Enfermeras para que me puedan dar ideas de como puede resolverse algún conflicto que pueda afecta al logro de los objetivos del servicio.
- 2 Si, porque me gusta que las Enfermeras se sientan con la libertad de discutir asuntos referentes al trabajo o a los objetivos dando opiniones o alternativas que puedan beneficiar o enriquecer más al servicio o al mismo hospital.

3 A veces me gusta ser consultivo por que con frecuencia recibo buenas ideas y opiniones de las Enfermeras y procuro hacer buen uso de esas ideas para el beneficio del la institución en donde laboro.

4 No, me gusta consultar a las Enfermeras por que el que toma las decisiones de como se debe laborar y de como llegar de forma más optima a los objetivos soy yo.

5 Sin Respuesta.

15.-¿ES USTED CAPACITADOR EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

1 Sí, por que contribuyo a que las Enfermeras identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales. Ayudo a las enfermeras a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos, explicitando claramente sus distintas responsabilidades.

2 Si, por que me gusta delegar responsabilidades y determinar objetivos que vayan más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal de las Enfermeras ya que pienso que si ellas tienen éxito estimulo a que superen sus limitaciones.

3 A veces me gusta ser capacitador por que promuevo el desarrollo de las competencias de las Enfermeras, sino también aumentar la confianza y estimulo su autonomía, con la consiguiente mejora del rendimiento.

4 No me gusta se capacitador de ninguno de mis subordinados por que pienso que es una perdida de tiempo y esto puede afectar al rendimiento laboral y no se podría alcanzar los objetivos establecidos por el mismo hospital y el servicio en donde realizamos las actividades de atención al paciente.

5 Sin respuesta.

16.-¿ES USTED VISIONARIO EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

1 Si, me considero un líder visionario porque tengo la certeza de las necesidades de cambio que pueda beneficiar a las Enfermeras (os) y al mismo hospital de una forma positiva.

2 Si, por que dejo un campo libre para la innovación, la experimentación y la toma de riesgos calculados por parte de las Enfermeras para lograr las metas del servicio y del hospital.

3 A veces me gusta ser visionario por que puedo dar una imagen clara de los objetivos alcanzar a las Enfermeras proporcionándoles una visión concreta de lo que se espera de ellas.

4 No, yo no tengo por que ser visionario en el trabajo, a cada uno de las Enfermeras deben saber que les toca realizar y ellas sabrán la mejor manera de cómo realizar sus actividades y lograr los objetivos establecidos por el servicio.

5 Sin Respuesta.

17.-¿ES USTED TIMONEL O PERFECCIONISTA EN SU ESTILO DE LIDERAZGO?

1 No, me considero un líder perfeccionista más bien me considero más democrático con mis Enfermeras que están dentro de los servicios de cómo podemos alcanzar los objetivos y las metas que se establecen dentro del hospital.

2 No, me gusta ser un líder perfeccionista por que considero que las Enfermeras trabajarían de una manera negativa considero mejor ser un poco más democrático con respecto a la toma de decisiones y dejar que ellas tomen la iniciativa de hacer algún cambio dentro del servicio o del mismo hospital.

3 A veces soy un líder perfeccionista por que me gusta que las cosa se hagan mejor, más rápidamente y espero que las Enfermeras sigan mi ejemplo, esto me ayuda a detectar con facilidad a las Enfermeras menos productivas, exijo mas de ellas y en el caso que no estén a la altura de las circunstancias yo personalmente resuelvo los problemas.

4 Si, soy un líder perfeccionista por que establezco objetivos desafiantes, estimulantes y se que es la mejor manera de conducir a un equipo tan competente y motivado como son mi personal de Enfermería para que alcancen resultados excelentes dentro de los servicios o del mismo hospital.

5 Sin Respuesta.

APÉNDICE N° 2

MODELO DE TARJETA SIMPLE

01	02	03	04	05	06	07	08
17		MODELO DE TARJETA SIMPLE				09	
		N° DECUESTIONARIO: _____					
16	15	14	13	12	11	1	0

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

APÉNDICE N° 3

MODELO DE TARJETA DE CONCENTRACIÓN DE DATOS.

01		02		03		04		05		06		07		08	
17	<p style="text-align: center;">MODELO DE TARJETA DE CONCENTRACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO: _____ AL _____</p>										09				
16		15		14		13		12		11		1	0		

FUENTE: Misma del cuadro N° 1

APÉNDICE N° 4

MODELO DE TARJETA MATRIZ DE CONCENTRACIÓN DE

DATOS.

01	02	03	04	05	06	07	08
01	01	01	01	01	01	01	01
02	02	02	02	02	02	02	02
03	03	03	03	03	03	03	03
04	04	04	04	04	04	04	04
05	05	05	05	05	05	05	05
17	MODELO DE TARJETA MATRIZ DE CONCENTRACIÓN DE DATOS					09	
01	TOTAL DE CUESTIONARIOS: _____					01	
02						02	
03						03	
04						04	
05						05	
16	15	14	13	12	11	10	
01	01	01	01	01	01	01	01
02	02	02	02	02	02	02	02
03	03	03	03	03	03	03	03
04	04	04	04	04	04	04	04
05	05	05	05	05	05	05	05

7. GLOSARIO DE TERMINOS

En este capítulo se hará la definición operacional de los términos técnicos utilizados durante la investigación.

ACCESIBLE: El líder tiene que estar disponible para cualquier empleado que decida consultarlo algún problema con la empresa o pedir alguna situación personal que solamente el líder puede conceder.

ACTITUD: Es la forma de comportarse en alguna situación ya que sea de peligro o en una situación tranquila frente al grupo de persona que observa al líder en la forma de comportarse frente a ellos.

AUTODOMINIO: Ser capaz de controlar sus emociones especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante los sucesos negativos que se presenten dentro de la organización.

AUTORITARIO: Es aquella persona que insiste ser la única persona que tiene la razón, no permite la discusión lógica ni de otro tipo y se inclina sólo por los métodos y metas que el mismo ha seleccionado para alcanzar los objetivos preestablecidos.

ACTIVIDADES DE ENFERMERIA: Son todas las tareas y actividades, mentales y físicas, necesarias para atender a los pacientes y generar resultados en el área de la salud, incluidas las tareas y el contacto directo con el paciente, así como la completa visión del proceso de Enfermería.

BENÉVOLO: Fomenta la simpatía, la comprensión hacia los demás con la participación en la planificación de un curso de acción para solucionar determinada situación o conflicto que pueda provocar algún descontrol dentro de la organización y afecte a los objetivos que se pretenda alcanzar.

CARISMÁTICO: Es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es un auténtico magnetismo personal y ganarse al equipo que se sientan atraídos por solo su presencia dentro del grupo.

COACHING: Este estilo de liderazgo contribuye a que el líder desarrolle las habilidades, técnicas y conocimientos de los seguidores para lograr metas u objetivos a corto o largo plazo dando como resultado un servicio de excelencia.

COHERENTE: El líder tiene que vivir aquello que predica y principalmente con el ejemplo; no puede exigir algo a sus empleados que él mismo no cumple y el mensaje enviado a sus subordinados debe estar en tiempo y espacio correctos para que surta efecto dentro de la organización.

CULTO: El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente y profesionalmente, para alcanzar un elevado nivel de cultura, ya que tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, etc; y en todo momento de saber como conducirse dentro de este círculo social al que se enfrente.

COMPETITIVIDAD: Es la eficacia y la rentabilidad de sus respectivos seguidores identificando las habilidades que determinan la excelencia para la producción dentro de la organización y esto implica un aumento de la calidad del servicio que se pretende brindar al usuario o al consumidor.

COMPRESIVO: El líder debe entender las dificultades que se le puedan presentar a sus subordinados durante las horas laborales o fuera de estas, es más que nada ponerse en los zapatos del otro.

CUMPLIDOR: El líder debe ser una persona de palabra de lo que menciona dentro de sus discursos debe cumplirlos al pie de la letra como se dice coloquialmente así es que el líder debe efectuar sin ningún faltante a su palabra.

COMUNICACIÓN: Es un proceso bilateral de intercambio y comprensión de información entre al menos dos personas o grupos de personas que nos permite elaborar mensajes convincentes para planificar las actividades dentro de la organización para lograr metas.

CONFLICTO: Es el resultado natural del enfrentamiento o disputa que surgen cuando existen una amenaza real o supuesta o hay deficiencias entre los deseos, ideas, actitud, emociones, etc, de dos o más personas.

CONFIANZA: Es la valoración del líder hacia el mismo y a sus capacidades para coordinar el trabajo de los empleados y dando a estos cierta libertad para toma de decisiones, manejo de conflictos y planeación del trabajo para lograr los objetivos preestablecidos para la organización.

CONSULTIVO: Permite a los subordinados a discutir asuntos del trabajo, el líder tiene una gran confianza a sus seguidores para que realicen las actividades de la organización sin ninguna supervisión pero le gusta al líder seguir manteniendo el control de las decisiones dentro de la empresa.

DEMOCRATICO: Es aquella persona que tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación; delegando autoridad, amplio campo de criterio a los subordinados para alcanzar los objetivos de la empresa.

DIRECCION: Es la coordinación e integración de los recursos mediante la planeación, la organización, coordinación y el control con objeto de cumplir con las metas y objetivos específicos de las instituciones. También es una forma en cual se puede tener mejor productividad o calidad del servicio.

ENTUSIASMO: Inspirar a otros a seguir luchando por su objetivos y que perciban que las metas que persiguen son de ellos y son de gran importancia de una forma positiva para la empresa en la cual laboran.

ESTILOS: Son combinaciones diferentes de tareas y conductas de relación utilizadas para influir en los demás con el fin de lograr metas, son una o varios tipos de conducta que se utilizaran en el proceso de afectación al liderazgo, el líder debe ser lo bastante inteligente para manejar los estilos para que tenga a los seguidores a lado suyo y pueda concluir los planes previstos.

EXIGENTE: Es aquella persona que requiere un nivel de excelencia por parte de sus empleados y así mismo para lograr los objetivos planteados por la empresa o por el mismo líder.

FLEXIBLE: El líder no teme por cambiar su punto de vista o por aceptar la opinión de un subordinado este dando muestra de debilidad es todo lo contrario, proyectara una imagen de una persona abierta y que contribuirá a aumentar su prestigio entre los colaboradores más cercanos a él.

HONESTIDAD: Es la persona que tiene elevados valores éticos para la realización de cualquier actividad dentro de una organización buscando el beneficio de la empresa a que logre las metas propuestas desde un principio y no busca el beneficio propio siempre busca el de la empresa.

HUMILDE: Implica reconocer las propias limitaciones saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. Ya que si el líder no es humilde se puede perder en la mediocridad y puede perder el respeto de sus seguidores que lo pueden abandonar a su suerte.

INFLUENCIA: Es la capacidad de contribuir a cambiar el pensamiento y el comportamiento de otros hacia un objetivo o una meta compartidas dentro de la organización en donde se labora.

INNOVACIÓN: Se define como algo nuevo, la introducción de un proceso nuevo o una nueva manera de hacer las cosas o implementar nuevos mecanismos más útiles para desarrollar el trabajo de manera rápida y productiva. Es algo fuera de lo ordinario para alcázar los objetivos primordiales de una forma inteligente.

INQUIETO: Es una persona que no es inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente, investiga nuevas alternativas de planeación del trabajo siempre le gusta ir por delante del resto del grupo.

LIBERAL O Laissez-faire: Se refiere a la persona que abandona su puesto como jefe y deja la autoridad a los subordinados dejando que actúen realizando las actividades por ellos, no se interesa por lo mínimo de la producción ni por las relaciones interpersonales.

LIDERAZGO: Es la función de influir interpersonalmente en las actividades laborales de los miembros de un grupo y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos en una determinada situación.

MADUREZ: Es el desarrollo físico, intelectual y emocional de los seguidores para realizar las actividades delicadas e importantes para la empresa que la realicen de la forma más profesional y concientes de lo que realizan.

MOTIVACIÓN: Es un factor que ocasiona, canaliza y sostiene la conducta humana en un compromiso a realizar los objetivos en un sentido de finalidad ante metas compartidas y satisfacer necesidades personales como profesionales en donde el ser humano tiene responsabilidad de sobrevivir.

ORGANIZACIÓN: Grupo de personas con responsabilidades específicas que actúan juntos para el logro de un propósito específico determinado por la institución, el líder es el que debe enseñar el camino y los medios a seguir para lograrlos en poco tiempo y con alto índice de calidad.

PATERNALISTA: Es el líder o jefe que se interesa por los problemas personales de sus seguidores dejando de lado el factor productivo y se enfoca más a los objetivos personales y metas de los subordinados dando un apoyo emocional a estos durante el tiempo que estén reunidos.

PARTICIPATIVO: Es aquella persona que fomenta el autocontrol por las tareas y las personas, valora el desarrollo personal y en de la organización busca soluciones mejores que no siempre son las suyas sino de otras personas.

PERSEVERANTE: El líder no se da por vencido cuando se fija alguna meta y la puede convertir en una realidad sino puede en el primer intento lo sigue intentando hasta que logra conquistar la meta establecida esto puede llegar que el líder pueda convertir en obsesión cierto objetivo para lograr el éxito.

PERSUASIVO: El líder ayuda a desarrollar las actitudes y habilidades de los seguidores con poca madurez para satisfacer el trabajo encomendado ya que este no puede por si solo efectuar sus labores dentro de la organización.

PLANIFICACIÓN: Método por el cual se pretende llegar a una meta o objetivo requeridos por el líder dentro de la institución ya sean a corto o largo plazo así como las acciones a seguir para lograrlas.

PODER: Es la capacidad del líder para dar ordenes a los subordinados para que realicen las actividades de la organización así como es admirado y respetado por sus seguidores por la manera en que llega influir en ellos y en su forma de expresarse, de motivarse etc.

PRUDENTE: Es la forma de actuar de un líder en una situación en donde puede poner en riesgo o beneficiar con la decisión que se tome a la empresa o a los seguidores que están cerca de él colaborando para la realización del trabajo.

RASGOS: Son características del líder que pueden ser hereditarios o se puede adquirir mediante el aprendizaje y la experiencia en las diferentes situaciones que se encuentre el líder durante su vida productiva y activa profesionalmente.

REALISTA: Debe ser conciente de las dificultades o beneficios para lograr los objetivos propuesto ya que tiene que valorar la respuesta humana, económica, política del momento en que se esta viviendo para lograr de manera satisfactoria las metas establecidas.

SEGUIDORES: Es el lado caudal, del liderazgo, son vitales ya que aceptan o rechazan al líder y es un proceso interpersonal de participación mediante el acto de seguir al líder tanto en la forma de trabajar como en las ideas de cómo obtener los objetivos y metas que sean propuesto desde un principio.

SUPERVISIÓN: Es la asesoría para la realización de una tarea o actividad con la dirección inicial e inspección periódica de la tarea o actividad encomendada por el líder o el director de cierta institución.

TOMA DE DECISIONES: Conducta que se expresa al hacer una selección y ejecutar una acción a partir de alternativas, puede ser o no ser resultado de un problema inmediato en donde el líder debe tomar la mejor decisión para no afectar tanto a la empresa como a los trabajadores.

TRABAJADOR: El líder debe ser el ejemplo para los seguidores demostrando dedicación a la realización de las actividades dentro de la institución en la que labora. Siendo un modelo a seguir por parte de compañeros, patrones o subordinados a la dedicación al trabajo.

TRANSACCIONAL: Es una actitud de intercambio que identifica las necesidades de los seguidores y proporciona incentivos para enfrentar con aquellas necesidades a cambio de la actuación esperada, aquí el líder debe tener conciencia en la manera de solucionar las necesidades de los trabajadores para que aumenten la productividad y se alcancen los objetivos y metas.

TRANSFORMADOR: Promueve el desarrollo de los empleados, atiende las necesidades y los motivos de los seguidores, se inspira en el optimismo, influye en los cambios de percepción, proporciona estimulación intelectual y fomenta la creatividad de los seguidores

busca siempre nuevas alternativas de trabajo para lograr las metas deseadas.

VISIONARIO: Esboza un objetivo común para dar un cambio o tener una dirección clara de como puede funcionar la organización y cual son sus alternativas de crecimiento, fracaso o existencia dentro del mercado laboral de estos días.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS Galicia L Fernando y Víctor Heredia espinosa, Administración de recursos humanos. Edit. Trillas. México, 2000 pp. 771.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Edit. Trillas. México, 1982 pp. 524.

ARIAS Galicia, Fernando. Lecturas para el curso de metodología de la investigación. Edit. Trilla. México, 1986 pp. 267.

BAENA Paz Guillermina. Instrumentos de investigación. Edit. Mexicanos Unidos. México, 1982 pp. 134

BALDERAS Pedrero M. De la Luz. Administración de los servicios de enfermería. Edit. Interamericana – McGraw- Hill México, 1988 pp. 257.

BARRETT, Jean. La enfermera jefe. Edit. Interamericana. México, 1975 pp.493.

BOWMAN Cliff. La esencia de la administración estratégica. Edit. Prentice- Hall Hispanoamericana. México, 1996 pp.150

BUNGE Mario. La investigación científica. Edit. Ariel. Madrid, 1979 pp. 955.

CALENDER M, Tiny. Administración hospitalaria para enfermeras. Edit. Interamericana. México, 1963 pp. 167

CHAPARRO, Estela y Cols. Administración de los servicios de enfermería. Edit. Panamericana Bueno Aires, 1974 pp. 93.

CHRUDEN J. Herbert y Artur W. Sherman. Administración del personal. Edit. Continental. México, 1973 pp. 820

CRUZ Dones, Atila. La supervisión en los servicio de enfermería. Edit. La Prensa Medica Mexicana. México, 1983 pp. 160

GARCIA Avilés Alfredo. Introducción a la metodología de la investigación científica. Edit. Plaza y Valdés. México, 1999 pp267

GARCIA Fernández Dora. Metodología del trabajo de investigación. Edit. Trillas. México, 1998 pp.86

GONZALEZ Reyna Susana. Manual de redacción e Investigación documental. Edit. Trillas. México, 1986 pp.201

HUBER, Diane. Liderazgo y administración en enfermería. Edit. McGraw- Hill/ interamericana. México, 1996 pp. 647.

LA MONICA L. Elaine. Dirección y administración en enfermería. Edit. Mosby / Doyma libros. Madrid, 1994 pp. 447.

MEDEZ Ramírez Ignacio y Cols. El Protocolo de Investigación. Edit. Trillas. México, 1984 pp.210

NÁDER Garduño María Teresita. Principios de administración. Edit. Trillas. México, 2001 pp. 123

NAMAKFOROOSH Naghi, Mohammad. Metodología de la investigación. Edit. Limusa. México, 2000 pp. 267

PEREZ Sosa, Artemio. Administración de los servicios de salud en enfermería. Edit. Trillas. México, 1992 pp. 211

PERRODIN M, Cecilia. Supervisión de los servicios de enfermería. Edit. interamericana. México, 1954 pp. 407

POLIT F, Denise y Bernadette P. Hungler. Investigación Científica en ciencias de la salud. Edit. McGraw- Hill Interamericana. México, 2000 pp. 715

REYES Ponce Agustín. Administración de empresas teoría y practicas. Edit. Limusa. México. 2001 pp. 188.

RIOS Szalay Adalberto y Adres Paniagua Aduna. Origen y perspectivas de la administración. Edit. Trillas. México, 1995 pp. 214

RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Administración moderna de personal. Edit. ECAFSA. México, 2000 pp. 453.

SIMMS M. Lillian y Cols. Administración de servicios de enfermería. Edit. Interamericana. México, 1986 pp. 410

TAMAYO Y Tamayo, Mario. El proceso de la investigación científica. Edit. Limusa. México, 2000 pp. 231

W. L. HILL, Charles y Gareth R. Jones. Administración estratégica un enfoque integrado. Edit. McGraw-Hill. Colombia 1998 pp540.