

LIDERAZGO EN IPS DEL SECTOR PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE NEMOCÓN

FREDY FERNANDO MAHECHA TRIANA

**Proyecto de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios de
Salud**



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

CHIA 2019

LIDERAZGO EN IPS DEL SECTOR PÚBLICO EN EL MUNICIPIO DE NEMOCÓN

FREDY FERNANDO MAHECHA TRIANA

**Proyecto de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios de
Salud**

ASESOR

**OLGA LUCIA ARCILA REAL, ADMINISTRADORA DE INSTITUCIÓN DE SERVICIO,
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES Y MAESTRÍA EN
ADMINISTRACION CON ÉNFASIS EN MARKETING.**

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

CHIA 2019

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a Dios primero que todo por haberme dado la sapiencia y el empeño suficiente para llevar a cabo todos los propósitos establecidos al inicio de la investigación y que hoy se ven reflejados con el cumplimiento de ésta.

A mis padres y hermano por ese apoyo incondicional en este paso final y haber sido parte importante de este proyecto, siendo el motor día a día para no desistir y seguir adelante sobre pasando obstáculos para el cumplimiento de mis sueños.

A la Doctora Olga Lucia Arcila, asesora de investigación, por toda la paciencia, compromiso y dedicación, que me brindó durante el proceso de esta investigación.

A la Institución Universitaria Colegios de Colombia, por el apoyo brindado en el desarrollo del proceso investigativo y la formación que permitió haber tenido un producto idóneo para el desarrollo institucional.

A la ESE Hospital San Vicente de Paúl de Nemocón, quien me dio la oportunidad de realizar mi proyecto de grado en la institución con el apoyo del nivel Directivo y todos los líderes que fueron parte de esta investigación, así mismo confiar en mi labor desempeñada durante estos 3 años.

Tabla De Contenido

1.	RESUMEN.....	6
1.1.	ABSTRACT.....	7
2.	INTRODUCCIÓN.....	8
3.	ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	9
5.	JUSTIFICACIÓN.....	12
6.	OBJETIVOS.....	14
6.1.	OBJETIVO GENERAL.....	14
6.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
7.	MARCO INSTITUCIONAL.....	15
8.	MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
8.1	HISTORIA DE LIDERAZGO.....	20
8.2	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	22
8.3	TEORÍAS DEL LIDERAZGO.....	24
8.3.1	TEORÍA DEL GRAN HOMBRE.....	24
8.3.2	TEORÍA DE LOS RASGOS.....	25
8.3.3	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.....	26
8.3.4	TEORÍA DE LA CONTINGENCIA.....	27
8.3.5	TEORÍA DE LA INFLUENCIA.....	27
8.3.6	TEORÍA DE LAS RELACIONES.....	28
8.4	LIDERAZGO EN LOS SERVICIOS DE SALUD.....	30
8.4.1	LIDERAZGO BUROCRÁTICO.....	30
8.4.2	LIDERAZGO DE PRESTIGIO.....	31
8.5	LÍDERES EN SALUD.....	32
9.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
10.	PARTICIPANTES.....	33
11.	INSTRUMENTO.....	34
12.	RESULTADOS.....	37
12.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	37
12.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS AREA ASISTENCIAL.....	39
12.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS AREA ADMINISTRATIVA.....	47
13.	MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	54
14.	CONCLUSIONES.....	56
15.	RECOMENDACIONES.....	59

16. BIBLIOGRAFIA60

ANEXO 162

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama E.S.E Hospital San Vicente de Paul.....17

Figura 2. Fuente: Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto evolución y tendencias. Bogotá.....23

Figura 3. Criterio de fiabilidad de la escala36

1. RESUMEN

El liderazgo en el sector público parte de la premisa; “si existe liderazgo, hay fuerza para convencer e inducir a los demás, transformándolos y/o neutralizándolos”; Sin embargo, algunas situaciones se pueden cambiar mediante la obediencia, pero sin transformaciones importantes ya que en lugar de producir cambios se terminan reprimiendo, El liderazgo dentro de las organizaciones de salud, es un tema que se ha venido investigando hace varias décadas como un factor esencial para una gestión exitosa dentro de las organizaciones, y ha sido un factor importante para superar algunos aspectos como la resistencia al cambio, la mejora en las relaciones laborales y así mejorar el desempeño organizacional.

En esta investigación se revisó los componentes del liderazgo a nivel global, y la perspectiva del liderazgo en Salud, por medio de una investigación no experimental de tipo descriptivo donde, mediante la aplicación de un instrumento como el cuestionario “The Leader Behaviour Description”, a 16 líderes institucionales que hacen parte del total de los trabajadores que tienen personal a cargo y/o son esenciales para la toma de decisiones a nivel gerencial, se mide el liderazgo transformacional desde diferentes factores encaminados en la siguiente dirección: Interés, Visión, Aprender y hacer aprender, Competencias, Compromiso, Sinceridad, Ambición, Conocimiento de sí mismo, Entusiasmo.

Dentro de la investigación se establecen factores predominantes en los líderes de la IPS del sector público con el liderazgo transformacional, siendo significativas tanto en el área asistencial como en el área administrativa.

Palabras clave: Liderazgo, Transformacional, Salud, Sector público, IPS

1.1. ABSTRACT

Leadership in the public sector starts from the premise; "If there is leadership, there is strength to convince and induce others, transforming and / or neutralizing them"; However, some situations can be changed through obedience, but without major transformations because instead of producing changes they end up repressing, Leadership within health organizations, is an issue that has been investigated several decades ago as a factor. essential for a successful management within organizations and, has been an important factor to overcome some aspects such as resistance to change, improvement in labor relations and thus improve organizational performance.

In this research, the components of leadership at the global level, and the perspective of leadership in Health, were reviewed through a non-experimental descriptive research where, through the application of an instrument such as the "The Leader Behavior Description" questionnaire, a 16 institutional leaders who are part of the total number of workers who have staff in charge and / or are essential for decision-making at the managerial level, transformational leadership is measured from different factors directed in the following direction: Interest, Vision, Learn and make learn, Competencies, Commitment, Sincerity, Ambition, Self-awareness, Enthusiasm.

Within the investigation, predominant factors are established in the IPS leaders of the public sector with the transformational leadership, being significant both in the care area and in the administrative area.

Keywords: Leadership, Transformational, Health, Public Sector, IPS

2. INTRODUCCIÓN

El Hospital San Vicente de Paúl de Nemocón, es una institución prestadora de servicios de salud de primer Nivel siendo responsable en la prestación de servicios con calidad, promoviendo en los usuarios la prevención y autocuidado. Por esta razón es de gran importancia que sus líderes tengan las capacidades intelectuales, técnicas y profesionales que requiere una dirección institucional

En los últimos años, el sistema de salud ha tenido cambios estructurales con el fin de mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios, sin embargo, seguido de estos cambios llegan problemáticas de formación, motivación, reconocimiento y compromiso, donde su causa principal pareciera la gestión y los sistemas de apoyo del personal.

Es por esto, que este proyecto de grado busca reflejar la importancia del Liderazgo dentro de las instituciones y en especial en la ESE San Vicente de Paúl de Nemocón, ya que es fundamental un verdadero líder que pueda dirigir y coordinar todos los procesos de manera efectiva, permitiendo mejorar el desempeño organizacional, y por lo tanto prestar un mejor servicio a los usuarios.

Desde la aplicación del liderazgo transformacional hace más de dos décadas a los entornos organizacionales, numerosos estudios han demostrado que los seguidores de los líderes transformacionales muestran un rendimiento superior al promedio¹.

El objetivo del presente trabajo de grado es identificar las características del liderazgo dentro de la IPS y mostrar la necesidad del liderazgo transformacional, que permita mejorar el desempeño organizacional de la ESE Hospital San Vicente de Paúl, para prestar un mejor

¹ Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectiva de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological*, 65-70.

servicio a los usuarios, y entender, seleccionar, desarrollar y llegar a tener acceso a aquellos atributos específicos que el concepto alude, asociándolos a efectos beneficiosos dentro de la organización.

3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La ESE San Vicente de paúl de Nemocón, se ha venido afianzando en el mercado y fortaleciendo de una manera continua en los últimos 10 años, estos avances han sido desde su infraestructura hasta el talento humano, avances que han servido para ser reconocidos a Nivel Cundinamarca en distintos temas como índice sintético de la calidad en salud, primer puesto en cumplimiento de transparencia de Gobierno digital, Reconocimiento por la construcción de una política humanización de la atención humana materna y perinatal para el país, premio a la excelencia en contratación, Experiencia exitosa en Hospital Verde, Sostenibilidad financiera; entre otros, Sin embargo a pesar de los avances significativos se ha dejado de lado el visualizar y potencializar el liderazgo en la organización, siendo un pilar importante para la toma de decisiones y seguir en una mejora continua.

En la revisión de la literatura se han encontrado diversos estudios relacionados con el liderazgo en la organización de salud. Franco (2018), presenta un estudio de las características necesarias del liderazgo para mejorar el desempeño en el Hospital Militar Regional de Bucaramanga, allí el autor busca comprender los rasgos del carácter de una persona, para determinar su potencial y dirigir una organización, así mismo se describe el líder transformacional, refiriéndose con los superiores “Transformacionales” que inspiran a

sus empleados a compartir ampliamente sus visiones, estrategias, y mostrar que son idóneos para liderar el cambio pacífico en las organizaciones².

En una Revista de Administración para el desarrollo Corichi & Martínez (2015), se evidencia un estudio de liderazgo transformacional del personal en institución pública del sector salud, especialmente en el personal médico, allí hacen un balance general frente a la problemática de administrar en el sector de salud, y el interés despertado por el liderazgo como una necesidad para fomentar la cultura. Es de esta manera donde resalta el liderazgo transformacional, cuyo eje principal es la motivación. Se hace un estudio de una muestra poblacional de 252 trabajadores y como base el instrumento MLQ de Bass y Avolio (2000), logrando identificar este liderazgo predominante.³

En la revista virtual de la universidad católica del norte Barbosa & Contreras (2013), describe un artículo donde se discute el cambio para evolución y el desarrollo de las organizaciones. Se describe el cambio organizacional desde un liderazgo transaccional donde se comprende la organización como una máquina y presume estabilidad y un liderazgo transformacional como una tendencia actual que a través de la auto organización logra adaptarse a demandas de ambientes inestables.

Allí plantean la posibilidad de trascender de un liderazgo transaccional, donde existe un ambiente estable y de mayor predicción a un liderazgo transformacional que maneja la inestabilidad e incertidumbre, pero puede llevar a resultados más apropiados dadas las complejas condiciones de las actuales organizaciones

² Franco, L. V. (2018). Características necesarias del liderazgo para mejorar el desempeño en el hospital militar regional de Bucaramanga. Bogotá.

³ Corichi & Martínez (2015), Liderazgo transformacional del personal médico en institución pública del sector salud. Administración para el desarrollo. No. 9. Julio-Diciembre 2015, pp. 21-36.

El liderazgo dentro de las organizaciones de salud es un tema que se ha venido investigando hace varias décadas, como un factor esencial para una gestión exitosa dentro de las organizaciones, es un tema de interés a nivel Directivo, Gerencial y por ende del personal que lidera, es por esta razón que diversos estudios han asociado de manera directa el liderazgo como un factor importante, para superar algunos aspectos como la resistencia al cambio, la mejora en las relaciones laborales, el desempeño organizacional, siendo situaciones complejas en el sector de salud. Este liderazgo se está constituyendo un factor importante que contribuye a la prestación de servicios con altos estándares de calidad, siendo prioridad para algunas de las instituciones prestadoras de servicios de salud en la actualidad.

Estas organizaciones en salud buscan tácticas más eficientes a nivel directivo, mayor gestión en toda la organización y de esta manera obtener beneficios de sus trabajadores y pacientes que utilizan un servicio en salud.

Según Adams (2014) estas estrategias se ven apaciguadas dentro del entorno del sector salud, debido a los conflictos internos dentro de las organizaciones que abarcan su modelo económico y administrativo, es así como apoyado desde la OMS desde hace algún tiempo se ha visto la necesidad de contar con condiciones laborales más seguras y utilizar practicas directivas eficaces en las instituciones de salud y centros de salud ³

Desde aquí nace esta investigación ya que es de gran importancia que todas las organizaciones en salud manejen un nivel de liderazgo óptimo, responsable en pro de mejorar los resultados en la organización, revisando su gestión, su estructura para responder a nuevos desafíos y alcanzar niveles altos en la eficiencia y prestación de los servicios.

Según The World Health Report (2008) estos sistemas de salud pueden ser transformados de manera que la gente valore la equidad del servicio, la participación de los agentes de salud y el conocimiento de los directivos. Para lograrlo, se requiere de nuevas estrategias de liderazgo para la salud, de ahí que en el sector público debe jugar un papel importante la dirección eficaz y hacer hincapié en el hecho de que esta función debe ejercerse a través de modelos de colaboración de diálogo sobre políticas con múltiples interesados, porque esto es lo que la gente espera ³.

4. FORMULACIÓN PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué tipo de liderazgo se maneja en una IPS del sector público en el Municipio de Nemocón?

5. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar el liderazgo que se desarrolla en una IPS publica del Municipio de Nemocón ya que se ha evidenciado que, en el sector salud las organizaciones tienen problema con el tipo de liderazgo que manejan o no ven como prioridad el desarrollo de estas habilidades generando mayor rotación de personal, insatisfacción laboral o problemas en la dinámica al interior de las organizaciones; siendo esto objeto de interés para esta investigación.

Son muchos los problemas que se pueden evidenciar en instituciones públicas en salud, por la cantidad de personal que labora, el aumento significativo de usuarios que asisten a estos servicios, cambios en el sistema de salud, escasez del personal asistencial, obstáculos que se presentan en el sector público, cambios de líderes de procesos en cada vigencia Gerencial, por lo que se vuelven organizaciones resolutivas y centran sus esfuerzos en la

gestión del cuidado del paciente y olvidan proponer o desarrollar estrategias encaminadas a mejorar el desarrollo del liderazgo en pro de mejorar la gestión del talento humano, y por ende los resultados obtenidos dentro de las organizaciones.

Es de esta manera como la formación en liderazgo es una necesidad dentro de la gestión en las instituciones, que puede contribuir a la retención y formación del personal de atención de salud. “Un buen liderazgo es indispensable para la gestión y juega un papel fundamental en el cambio cultural de las organizaciones, lo cual se logra a través de perfiles adecuados de liderazgo, programas innovadores para favorecer la calidad de los servicios, satisfacción de los beneficiarios de la atención, y reducir los costos asociados a la atención” ⁴

En la actualidad se pueden evidenciar pocos estudios en los servicios de salud frente al rol del liderazgo en las organizaciones, y dentro de ellos se cuestiona a los Gerentes o líderes tradicionales por la identificación de las competencias en su gestión en relación con la prestación de los servicios. Es de esta manera como en este estudio se busca contribuir con un modelo de liderazgo para el cambio, con el cual se puede demostrar ampliamente que puede ser un facilitador efectivo para el mejoramiento de los servicios del sector salud, y a pesar de las condiciones adversas de los sistemas de aseguramiento, y cambios en la gestión dentro de las organizaciones, puede producir la mejora positiva del servicio.

⁴ Evkall, G., & Ryhammar, L. (1997). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 126-130.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar un modelo de liderazgo idóneo en la IPS del sector público del Municipio de Nemocón

6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las características de liderazgo que se encuentran en el sector público en una IPS del Municipio de Nemocón
- Analizar el impacto de estos tipos de liderazgo en la IPS del Municipio de Nemocón
- Proponer estrategias que genere cambios significativos en la dinámica de las Organizaciones del Sector Publico

7. MARCO INSTITUCIONAL

Aunque no se cuenta con registros históricos en la Institución ni en la casa de la cultura del Municipio de Nemocón que demuestren su fundación, la antigüedad y construcción del Hospital, se pudieron obtener datos históricos con ayuda del personal pensionado, siendo así que anteriormente el nombre del hospital era "HOSPITAL DE LA CARIDAD DE NEMOCON" el cual era administrado por una Junta de Fondo Hospitalario del Municipio de Nemocón y era dirigida por la Comunidad Religiosa de las Dominicas Terciarias hasta el año de 1.977, en donde se cedió la dirección quedando bajo la administración del síndico (Dr. Alfredo Garavito).

El Hospital se le reconoce personería jurídica el 17 de abril de 1952 mediante Resolución 33 del mismo año; posteriormente para el 15 de octubre del año 2.008 mediante la Ordenanza Departamental No. 246 se convierte en Empresa Social del Estado como una IPS descentralizada de Primer Nivel de atención la cual cuenta con una Junta Directiva conformada por el Gobernador o su representante, el Secretario de Salud del Departamento o su representante, un representante de los usuarios, un representante del estamento científico interno y un representante del estamento administrativo interno, siendo el Gerente de la E.S.E. Hospital el secretario de esta.

Localización: La E.S.E. Hospital se encuentra ubicada en el municipio de Nemocón, a 65 km de Bogotá vía Zipaquirá (Nororiente); pertenece a la subred de Sabana Centro y su localización geodésica es 05° 03 N – 73° 53 O, se encuentra a una altura de 2.585 msnm y la temperatura promedio es de 12,5 °C.

Relación de Organismos de Salud Dependientes: La E.S.E. Hospital no cuenta con Centros y Puestos de Salud dependientes; nuestra Institución realiza diferentes tipos de brigadas en las trece (13) veredas que constituyen la división política del Municipio.

Nivel de atención: Los servicios que presta la E.S.E. Hospital San Vicente de Paúl de Nemocón son principalmente de Primer Nivel de Atención

Población Objeto: La población objeto para la prestación de los servicios ofertados por la E.S.E. Hospital son todos los habitantes del Municipio de Nemocón y su área de influencia, que de acuerdo con el Censo DANE proyectado para el año 2.013 es de 12.832 habitantes, los cuales vienen representados con un total de 5.479 habitantes para la Cabecera municipal y un total de 7.353 habitantes para el resto del municipio. En la tabla No. 1 se observa la clasificación de acuerdo con el grupo etario y por estrato.

Tabla No. 1

Características Demográficas población Objeto

Descripción de la Población		Participación - Nro. Personas		
		Masculino	Femenino	Total
Edad	0 a 14 años	2.435	2.419	4.854
	15 a 19 años	1.672	1.585	3.257
	20 a 59 años	1.274	1.196	2.470
	Mayor de 60 años	1.156	1.095	2.251
	Total Población por Genero	6.537	6.295	12.832
Estrato	1	3.093	2.977	6.070
	2	2.664	2.568	5.232
	3	781	749	1.530
	4	0	0	0
	Total Población por Genero	6.538	6.294	12.832

Fuente: Proyección Censo DANE - 2013

Número de Camas: 11 Hospitalización Adultos, 4 Hospitalización Pediátrica y 3 Hospitalización Ginecológica, 2 Cunas

Tipo de Servicios que se Ofrece:

La E.S.E. Hospital ofrece dentro de su portafolio los siguientes servicios:

- Hospitalización General Adultos
- Hospitalización General Pediátrica
- Hospitalización Obstétrica
- Enfermería
- Fisioterapia
- Medicina General
- Nutrición y Dietética
- Odontología General
- Optometría
- Psicología
- Terapia Respiratoria
- Servicio de Urgencias
- Transporte Asistencial Básico
- Laboratorio Clínico
- Radiología e Imágenes Diagnósticas
- Toma de Muestras de Laboratorio Clínico
- Servicio Farmacéutico
- Toma de Muestras Citologías Cervico - Uterinas
- Ultrasonido

- Telemedicina
- Esterilización
- Sala de Enfermedades Respiratorias Agudas
- Sala de Reanimación
- Sala General de Procedimientos Menores
- Vacunación, intramural y extramural
- Planificación Familiar
- Promoción en Salud, intramural y extramural
- Prevención en Salud, intramural y extramural

La organización identifica dentro de su organigrama los líderes coyunturales que tiene la ESE y la importancia dentro de la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento continuo que se realizan es de esta manera como desde su organigrama se identifican los principales líderes por nivel jerárquico institucional

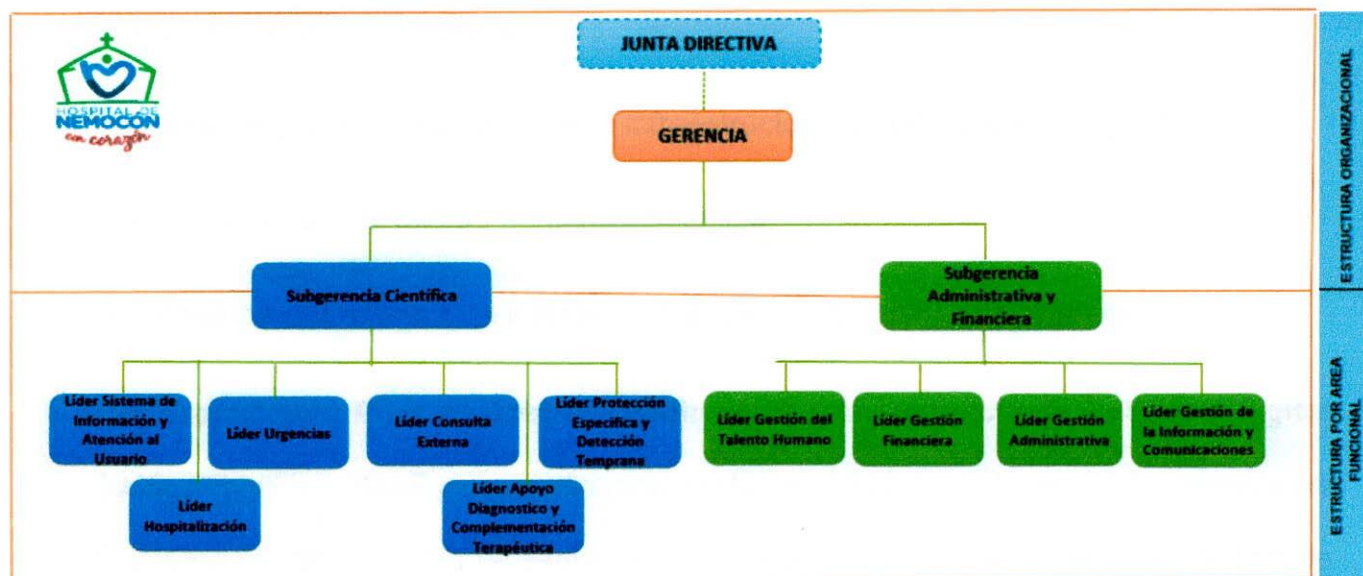


Figura 1. Organigrama E.S.E Hospital San Vicente de Paul.

La ESE Hospital San Vicente de Paúl de Nemocón ha tenido reconocimiento en los últimos años, con grandes cambios tanto en infraestructura como en crecimiento del Talento Humano, esto en concordancia con cambios internos y mejoras significativas de los procesos institucionales, A continuación, se enumeran alguno de los últimos reconocimientos obtenidos por la Institución:

- **Resultado visita de Auditoría Integral de la Contraloría de Cundinamarca vigencia 2017, Realizada en 2018:** En el ejercicio de Auditoria se evidencio el mejoramiento y la efectividad de las acciones incluidas en el plan suscrito en la anterior Auditoria. Considerando que no se registraron hallazgos ni observaciones en esta Auditoria, se informa que no se requiere un plan de mejoramiento
- **Reconocimiento Índice Sintético de Calidad en Salud 2019:** El Índice Sintético es una herramienta de seguimiento que tiene en cuenta 4 componentes de desempeño de la Empresas Sociales de Estado así:
 1. Componentes administrativos
 2. intervención y/o mantenimiento de la infraestructura hospitalaria y de ambulancias
 3. la administración del talento humano asistencial
 4. la notificación de eventos de interés en salud pública
- **Reconocimiento Primer puesto Cumplimiento Transparencia de Gobierno Digital 2019:** PRIMER LUGAR en cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 en Transparencia de Gobierno Digital (Políticas de seguridad de la información del sitio web y protección de datos personales, información de interés, publicación de datos abiertos, convocatorias entre otros). Evaluación de la Secretaría TIC y de Salud de Cundinamarca.

- **Reconocimiento por la construcción de una política de humanización de la atención humana materna y perinatal para el país, vigencia 2018.**
- **Premio a la excelencia en contratación, vigencia 2017**
- **Premio a la excelencia en contratación, vigencia 2018.**
- **Experiencia Exitosa Hospital Verde:** Experiencia exitosa en el valle del cauca, (03 de Agosto de 2017) En representación del Departamento de Cundinamarca, la ESE presentó experiencia exitosa en la implementación de una cultura ecológica.
- **Sostenibilidad Financiera: CATEGORIZACIÓN DE RIESGO DE LAS ESE:** Información presupuestal y financiera, información de dispersión poblacional e información de la prestación de servicios de salud – Sin riesgo.

8. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

8.1 HISTORIA DE LIDERAZGO

Durante décadas el liderazgo se ha evidenciado en la sociedad humana a través de reyes, emperadores, guerreros, entre otros, gracias a sus logros se han sometidos a estudios de diferentes temas; en este caso al liderazgo.

Según Estrada (2007) La primera evidencia de liderazgo en la sociedad se obtuvo en la civilización sumeria en el siglo 49 y 50 a.C. Cuando los sacerdotes tuvieron la necesidad de administrar los bienes del pueblo. Otra manifestación de este hecho se registró en la construcción de las pirámides egipcias en el siglo XXV a.C. ⁵

⁵ Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto evolución y tendencias. Bogotá

Al pasar los años el liderazgo paso a ser uno de temas con más estudios para los filósofos y sabios durante las épocas, las cuales se empezó a escribir libros y manuales sobre el tema analizado en tres ámbitos; administrativo, organizacional y militar ⁶

Entre los pensadores más influyentes se encuentra:

Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre el gobierno y la administración, en donde se realizaron reglas sobre la organización, funciones y procedimientos ²

Sun Tzu escribió la obra Arte de la Guerra, siendo este el tratado militar más antiguo del mundo ²

Sócrates realizó un enunciado de la administración que facilitaba la visión holística en las organizaciones ³

Platón expuso su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno sobre la administración de los negocios públicos, además, formuló un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios ³

Según estos antecedentes, en un principio el liderazgo se basó en definir estructuras del como dirigir a una sociedad, identificando cuales características lo diferenciaban llegando a la conclusión que los lideres nacían, no se hacían.

Sin embargo, posteriormente esa hipótesis fue refutada ya que el liderazgo se empezó a ver como un tema de rasgos, habilidad características y condiciones, presentando una relación de este con la personalidad. Siendo Stogdill (1948) uno de los pioneros, expresando que no solo los rasgos ejercen una influencia, sino también las determinaciones bajo a diferentes condiciones pueden ser potenciados. Algunos años después Gergor (1960) amplia la visión

⁶ Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia . Scientia Et Technica, 344-348.

² Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto evolución y tendencias. Bogotá

de liderazgo, afirmando que éste no solo depende de las características del líder, sino de las actitudes, necesidades y características de los seguidores. Durante la última década del siglo XX Bacon (2008) identifica algunos constructos psicológicos que en balance constituyen las bases de lo que él llama un liderazgo constructivo ⁷

8.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Durante el tiempo muchos autores han tratado de definir el concepto de liderazgo, aun así, Burns (1978) indica “El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” ya que han sido muchas investigaciones acerca de este concepto. A continuación, veremos diferentes definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo.

Gómez-Rada (2002) explica “El líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores.”⁸

Siliceo y González (1999) explican; “El líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos” ⁵

Según la Real Academia Española define al líder “Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva”

⁷ Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectiva de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological*, 65-70.

⁸ Zuzama, J. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Mallorca.

Peter Senge, amplía esta definición y concibe; "El liderazgo como la creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades" ⁵

Chiavenato establece que "El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" ⁹

John C. Maxwell establece: "El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades" ⁶

Podemos evidenciar claramente las diferencias entre líder y liderazgo; la primera tiene como objetivo motivar a sus seguidores para llegar a una meta en específico, mientras, la segunda tiene el objetivo de alcanzar dichas metas.

En cuanto a las organizaciones Bennis (1999) comenta que el liderazgo es una de las claves para crear una organización, siendo capaz de potencializar la parte intelectual de los trabajadores, ya que solo se está aprovechando del 5 al 10% de las habilidades de los empleados, siendo este el verdadero reto para los líderes¹⁰

⁹ (19 de Febrero de 2009). Obtenido de El liderazgo: <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-liderazgo.html>

¹⁰ Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto de organizacional chileno. Chile.

8.3 TEORÍAS DEL LIDERAZGO

A lo largo de la historia se ha evidenciado como el liderazgo ha evolucionado de la mano con la sociedad, por tal motivo, existen seis teorías durante el último siglo sobre el liderazgo, evidenciando distintos enfoques o modelos.

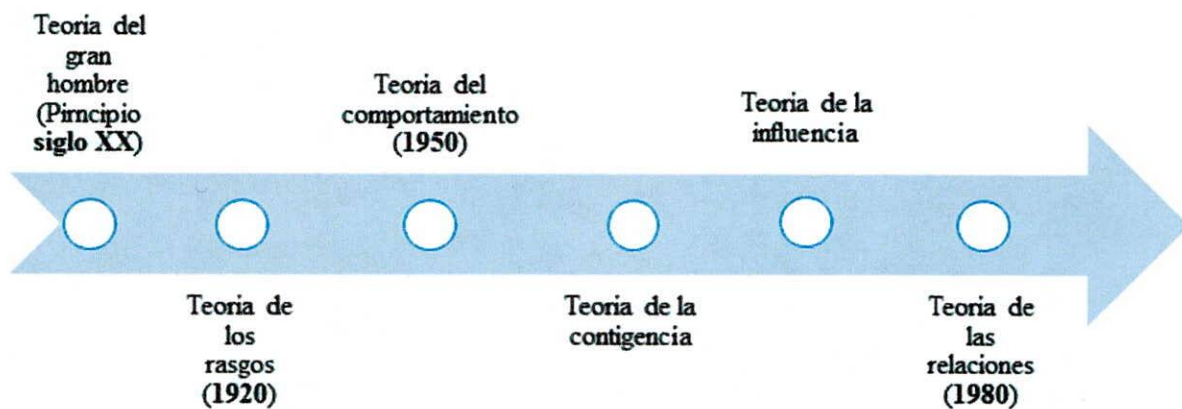


Figura 2. Fuente: Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto evolución y tendencias. Bogotá

8.3.1 TEORÍA DEL GRAN HOMBRE

Según Daft (2006) Esta se basa en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando ciertas características que las diferenciaban de los demás. Esta teoría recalca que los seres vivos nacían con rasgos que se identificaba como líder, presentando una capacidad innata para demostrar poder sobre los demás, integran un todo y ejercen una influencia superior. No existe más sobre esta teoría, ya que esta fue la que empezó a estudiar el liderazgo ²

8.3.2 TEORÍA DE LOS RASGOS

Según Lupano y Castro (2008) La teoría del gran hombre dio un punto de origen para surgir esta teoría en 1920, el cual realiza estudios sobre cuales eran esas características que distinguían a los líderes de las demás personas. Evaluando elementos como la inteligencia, estatura y la energía que transmiten ²

Posteriormente, Stodgill realizó una investigación que indicaba que no hay un grupo específico de características que definieran al liderazgo, concluyendo que las características y habilidades vienen determinadas por situaciones específicas. Luego, como consecuencia de este estudio se crea la Ohio State University el cual continua el análisis de los factores de éxito y fracaso del liderazgo, definiendo estas tendencias como:

Consideración: Es cuando el líder respeta las percepciones de los subordinados y se crea un vínculo de confianza

Estructura de inicio: Medida que se orienta las tareas y dirige las labores de sus subordinados con el fin de alcanzar las metas

A través de estos estudios se obtuvo como resultado un modelo de liderazgo denominado la malla gerencial, el cual combina en una matriz el enfoque en los procesos y el enfoque en relaciones a partir de cinco estilos de liderazgo² las cuales son:

- **Gestión empobrecida:** es un líder que no tiene una tendencia a los procesos ni a las relaciones.
- **Gestión club campestre:** líder que presenta una tendencia total hacia las relaciones, es agradable y no le gustan las confrontaciones, sus preocupaciones están en torno a la satisfacción de relaciones personales

- **Gestión a medio camino:** este estilo prefiere mantener un status de superioridad, evidenciándose dos enfoques, uno hacia la productividad de los procesos, y el otro encaminado a las personas
- **Gestión autoritaria:** este líder tiene un poder absoluto, su enfoque está determinado al cumplimiento de las metas y/o objetivos, no hay comunicación y los conflictos se resuelven mediante la toma de decisiones
- **Gestión de equipo:** es el estilo más eficiente, se evidencia una fuerte presencia del enfoque de procesos y el relacional, siempre está enfocado en el cumplimiento de los objetivos, pero también se centra en las personas inspirándolas para que sus metas personales como profesionales sean logradas

8.3.3 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Las investigaciones realizadas para el año 1950 fueron inclinadas hacia otro enfoque, ya que no se centraban en las cualidades que componen a un líder, sino que, estudia cómo actúan en relación con sus seguidores.

Daft (2006) define dos comportamientos fundamentales que son:

- **Autocrático:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, y no se conoce el criterio de evaluación¹¹
- **Democrático:** el líder toma decisiones a partir de la retroalimentación del grupo, los criterios de evaluación y las normas son claras y explícitas ⁸

¹¹ Calzada, E. (30 de Noviembre de 2014). Liderazgo. Obtenido de Scribd:
<https://www.scribd.com/document/248730860/Liderazgo-pdf>

Según Lupano y Castro (2008) esta teoría tuvo un gran crecimiento y como resultado se obtuvo dos categorías por las cuales los subordinados son susceptibles a la conducta de los líderes, estas categorías son:

- **Iniciación de estructuras:** el cual se basa en la organización del trabajo, asignar roles y obligaciones en el equipo
- **Consideración:** se basa en un vínculo de respeto y confianza entre líder - subordinado

8.3.4 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

Según Daft (2006) esta teoría tenía como hipótesis que la eficacia de la conducta del líder era contingente porque dependía de muchas situaciones, basándose en la estructuración de las tareas, el poder del líder y la relación líder subordinado. ²

Dentro de esta teoría existen dos modelos:

- **Modelo de contingencia de Fiedler:** tiene como fundamento identificar las tendencias de los líderes, si es hacia las relaciones o las tareas, para determinar el estilo del líder. Este modelo se basa en las tres variables mencionadas anteriormente
- **Modelo situacional de Hersey y Blanchard:** se centra en las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder

Hasta esta teoría se puede concluir que los estudios realizados incluyen una interacción directa entre los rasgos que presenta el líder con el comportamiento de subordinados. ²

8.3.5 TEORÍA DE LA INFLUENCIA

Esta teoría plantea que el liderazgo es una habilidad que tiene los líderes con el fin de influenciar, inspirar y motivar a sus seguidores. El líder debe tener confianza en sí mismo,

tendiendo la capacidad de informar de una manera explícita la visión a la que se quiere llegar.¹²

Según Zarate y matviuk (2012) la inteligencia emocional juega un papel primordial en la dirección de los seguidores, ya que tiene relación con la salud física y mental de las personas, además de un óptimo desempeño laboral del grupo, más que todo en situaciones en donde hay un éxtasis de emociones.²

8.3.6 TEORÍA DE LAS RELACIONES

Esta teoría empieza sobre la década de 1980, en donde se puede encontrar dos tipos de liderazgo; transaccional y transformacional. El primer tipo es cuando el líder identifica los deseos y preferencias de los seguidores y este les ayuda a alcanzar un rendimiento óptimo con el fin de cumplir las metas y los objetivos de la organización⁹

Según Salazar (2006) y Gómez (2008) concuerdan que este tipo de líder presenta dos características fundamentales:

- Recompensa contingente: se basa en realizar premios a los seguidores dependiendo si cumplen las metas propuestas
- Dirección por excepción: es la retroalimentación negativa, sanciones y correcciones por no cumplir dicho objetivo y/o metas

Por otro lado, el segundo tipo de liderazgo es cuando el líder tiene la capacidad de las actitudes, estimulando e inspirando a los seguidores para conseguir las metas propuestas y a su vez logra que ellos desarrollen la habilidad de dirección⁸

¹² Gómez, C. A. (s.f). Liderazgo: conceptos, teorías, y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de psicología, 61-77.

Este tipo liderazgo según Bass y Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) se sustenta en cuatro componentes:

- **Influencia:** los líderes son carismáticos y por tal razón son respetados y admirados por parte de los seguidores
- **Inspiración:** es primordial trabajar en equipo, mostrando optimismo y entusiasmo ya que se implica a los seguidores en la visión de la organización
- **Estimulación intelectual:** se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos, por tal razón, no se reciben críticas por errores individuales
- **Consideración individualizada:** el líder monitorea las actividades que está realizando los seguidores con el fin de saber si necesitan apoyo para llegar a la meta

Según Gillespie y Mann (2000) indica que estos componentes tienen un papel importante en la predicción de la confianza de los empleados influyendo directamente la efectividad al líder dándole a conocer los procesos más efectivos dentro de la organización, culminación de proyectos en el tiempo establecido y altos niveles de creatividad e innovación⁷

Existe evidencia empírica que indica que este liderazgo es de mayor efectividad que los demás tipos, ya que permite entender, seleccionar, desarrollar y llegar a tener acceso a aquellos atributos que pueden beneficiar a la organización ⁷

Dicha evidencia es mencionada en un estudio realizado por Masi y Cooke (2000) en la cual se observó una relación efectiva significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los empleados, asimismo, con el grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales, tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra, doce relaciones efectivas entre subordinado y líder, efectividad en el trabajo y en la organización.⁷

Con lo mencionado anteriormente podemos evidenciar que el liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, busca desde el inicio cumplir con los objetivos a través de la inspiración impartida y no por recompensas o castigos. Además, de impulsar el desarrollo de los seguidores con el fin de que aporten en el grupo²

8.4 LIDERAZGO EN LOS SERVICIOS DE SALUD

El tema de liderazgo en el sector público no ha sido tarea fácil, ya que es difícil encontrar estudios que se hayan enfocado en el análisis del mismo, se sustentan más que todo en observaciones determinadas y en la participación directa del opinante en tales procesos. El concepto parte de la premisa; si existe liderazgo, hay fuerza para convencer e inducir a los demás, transformándolos y/o neutralizándolos. Sin embargo, algunas situaciones se pueden cambiar mediante la obediencia, pero sin transformaciones importantes ya que en lugar de producir cambios se terminan reprimiendo.¹³

Existen diferentes teorías de liderazgo que se viene trabajando en el campo de salud, estos están condicionados por el nivel de sistema que se trate.

8.4.1 LIDERAZGO BUROCRÁTICO

Este liderazgo se origina en la función jerárquica que posea la persona, tiene un amplio control trabajando de forma autónoma, pero está relacionado con los pacientes que atiende. Sin embargo, ellos son sometidos a controles propios de su profesión con el fin de estandarizar las destrezas.¹⁴

Esta se encuentra en el campo de la salud, ya que es una organización de ambiente complejo, pero relativamente estable y cuenta con profesionales para realizar procesos

¹³ Neri, A. (1986). Liderazgo en los servicios públicos. educ med salud, 1-3.

¹⁴ Borquez, D. (2016). Liderazgo y Transformación en una organización publica de salud. Santiago de Chile.

productivos, confiando las destrezas y el conocimiento. Según Mintzberg (1991) para este tipo de liderazgo se debe contar con cuatro características principalmente:

- Principal mecanismo de coordinación: Normalización de habilidades
- Parte fundamental de la organización Núcleo de operaciones
- Principales parámetros de diseño: Preparación, especialización horizontal del puesto, descentralización vertical y horizontal
- Factores de contingencia: Entorno complejo y estable, sistema técnico no regulador y carente de sofisticación, influencia de la moda.

8.4.2 LIDERAZGO DE PRESTIGIO

Este tipo de liderazgo pertenece al ámbito interior de las profesiones colocando en evidencia las relaciones entre las distintas carreras como en las propias. Los intereses y valores de quienes alcanzan un alto grado de perfeccionamiento técnico se transforman en una doctrina. En el caso de la profesión de medicina, ostenta un rango señorial sobre las otras, a causa de la extracción social diferente de los integrantes de cada oficio se introducen en el sector las relaciones propias de la estructura vigente en el país.

Esta situación se agrava por dos tendencias: su inclinación conservadora con respecto a las prácticas de salud y su frecuente aceptación del embuste de que los cambios que son buenos para los médicos también lo serán para la salud y la satisfacción de la gente.¹⁰

3.4.3 Liderazgo político

Como su nombre lo indica, este asume un carácter totalmente político, no importa tanto la autoridad directa con el organismo de salud o el prestigio de la opinión profesional como la condición de factor de poder dentro de la sociedad. Este tipo de liderazgo se puede combinar

con los mencionados anteriormente. Nada impide que el funcionamiento de alta jerarquía burocrática y el prestigio tengan.¹⁰

8.5 LÍDERES EN SALUD

Desde de la década de 1800, los investigadores han intentado determinar los rasgos, características o estilos necesarios por los líderes para regir efectivamente a las organizaciones complejas. Según Carmina y Jaramillo (2010) los directores ejecutivos de los hospitales intentan abordar las necesidades de atención médica de su región y las necesidades de sus empleados. Esto se realiza desde un punto de vista en el futuro, mientras atienden diferentes situaciones en el presente. En los que se encuentra dominar el cambio, el pensamiento sistémico, la visión compartida, la mejora de calidad, la asistencia y los servicios del público¹⁵

Los líderes en salud demuestran que la satisfacción del cliente y la retención de los empleados son esenciales para llegar al éxito. Por otro lado, el consumidor valora de manera significativa la integridad de los líderes del cuidado de salud, seguido del deseo que el líder preste verdadera atención a los consumidores y empleados.¹²

Los líderes de hoy y del futuro en salud luchan por identificar el tipo de liderazgo que requiere tener éxito en esta organización. Diferentes investigadores concuerdan que la mayoría de las habilidades pueden ser aprendidas, el desarrollo de esta destreza es de vital importancia para dirigir las organizaciones médicas contribuyendo al grupo de ejecutivos¹⁶

Las investigaciones de liderazgo relacionada con la salud son limitadas, sin embargo, los líderes transformacionales tienen mayor alineación en torno a las misiones y visiones

¹⁵Pinzón, O. (2014). Liderazgo en los servicios de salud. Ciencia y salud virtual, 40-43.

¹⁶ Franco, L. V. (2018). Características necesarias del liderazgo para mejorar el desempeño en el hospital militar regional de Bucaramanga. Bogotá.

estratégicas; asociándose a un aumento de ganancias y retorno de inversión, de esta manera, se crea una mayor unidad de atracción, compromiso, menor rotación y disfrutando entornos de trabajo más seguros. Esto se puede evidenciar en la profesión de las enfermeras, siendo este liderazgo el que ha obtenido un gran efecto en la satisfacción laboral y la calidad de atención, además, de que las profesionales se sienten más cómodas con este tipo de liderazgo¹³

9. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva no Experimental

Los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión.¹⁷

Esta investigación maneja un enfoque cuantitativo de estudio no experimental, que como señalan Blasco y Pérez (2007) busca “analizar los hechos objetivos sometidos a leyes generales...somete la realidad a controles que permiten realizar un estudio extrapolable y generalizable”¹⁴

10. PARTICIPANTES

La población de esta investigación se centra en 16 líderes de una IPS publica del Municipio de Nemocón. El tamaño considerado de la población consta del 100% de los líderes que se

¹⁷ Paneque., R. J. (1998). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA. Obtenido de Retrieved from http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bioestadistica/metodologia_de_la_investigacion_1998.pdf.

encuentran en la institución con o sin personal a Cargo que dentro de sus labores fomente y ayude a la toma de decisiones Gerencial.

11.INSTRUMENTO

Ficha técnica:

Nombre original: "Cuestionario para la descripción del estilo de liderazgo".

Autores: Julio César Casales Fernández y Antonio Rubí

Administración: Individual y Colectiva

Duración: Entre 20 y 25 minutos aproximadamente

Edad: 15 años en adelante

Nivel cultural: Preferiblemente a partir de 8vo., grado cursado

Objetivos: Dicho cuestionario fue elaborado con el objetivo de medir dimensiones fundamentales del estilo del dirigente (o del líder, según el caso), relacionadas de modo significativo con el funcionamiento de grupos y organizaciones; a saber, las dimensiones de Autoritarismo, Democratismo, Orientación a las Tareas, Orientación a las Relaciones y Nivel de Intolerancia. Para la medida de dichas dimensiones se toman como base las descripciones que realiza el grupo al cual pertenece el dirigente. La necesidad del desarrollo para nuestro trabajo de un procedimiento confiable para la medición del estilo que resultara relativamente diferente a los descritos en la literatura estuvo determinada por tres razones: en primer lugar, la especificidad de nuestras situaciones de estudio; en segundo lugar, la inexistencia de métodos generales validados para cualquier contexto y, en tercer lugar, la concepción de la cual partimos acerca de la variable estilo.

Este cuestionario se aplicó a 16 líderes de la ESE, consta de 47 ítems, cada ítem con múltiples opciones de respuesta; Siempre, Casi siempre, A veces, Nunca y No aplica. Esto en los resultados se reemplazaron de 1 a 5, donde 1 era el menos relevante y 5 el de mayor relevancia, la aplicación se realizó por medio de un formulario de Google Drive y se envía por medio de correo electrónico y se tabula en Excel para sacar los resultados.

El significado de los términos a partir de los cuales se mide el concepto de liderazgo va encaminado en la siguiente dirección:

- **Interés:** Preocupación del líder por las personas que lidera, respeto que siente hacia ellas.
- **Visión:** Objetivo que se quiere lograr, lo que se quiere conseguir, a dónde se quiere llegar a largo plazo.
- **Aprender y hacer aprender:** El líder siempre necesita aprender porque los retos a los que se enfrenta cambian continuamente, y ha de involucrar a sus seguidores para enseñarles y hacer que aprendan ellos también.
- **Competencias:** Es importante ser líder, pero no se deben olvidar los objetivos a alcanzar, para lo cual hay que disponer de profesionalidad, de saber hacer las cosas.
- **Compromiso:** Dedicación, obligación, de disciplina con respecto a los objetivos, a los seguidores,
- **Sinceridad:** Actuar sin fingir, sin temor a expresar lo que uno piensa o siente.
- **Ambición:** Si se pretenden obtener unos objetivos, se necesita ambición, querer conseguirlos y poner los medios para ello.
- **Conocimiento de sí mismo:** Hay que conocerse a uno mismo a fondo, "liderarse a sí mismo", para poder liderar a los demás.
- **Entusiasmo:** Es un estado pleno, de entrega, de máximo interés por las cosas.

Supone el primer análisis a realizar y tiene por objeto comprobar en qué medida los indicadores miden lo que deben medir. Demostrar y respaldar la validez de la escala de medida. En definitiva, valorar la calidad con la que la encuesta ha sido realizada. Para llevar a cabo el análisis se analiza constructo a constructo con el conjunto de indicadores que conforma cada uno de ellos y se recurre a dos pruebas:

Alpha de Cronbach: Es el indicador más utilizado para este tipo de análisis. Determina la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala, cuantifica el nivel de fiabilidad de una escala de medida para el concepto a medir, el liderazgo.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Toma valores entre 0 y 1 aunque pueden resultar valores negativos si existen parejas de ítems negativamente correlacionados. Cuanto más se acerque el coeficiente a la unidad, mayor será la consistencia interna de los indicadores en la escala evaluada, aunque por lo general un valor mayor a 0,7 es suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala. A continuación, se muestra el criterio definido por George y Mallery en 1995 para determinar la fiabilidad de la escala.

Alfa
<0.5 Fiabilidad no aceptable
0.5 < Alfa < 0.6 Nivel pobre de fiabilidad
0.6 < Alfa < 0.7 Nivel débil
0.7 < Alfa < 0.8 Nivel aceptable
0.8 < Alfa < 0.9 Nivel de fiabilidad bueno
Alfa > 0.9 Fiabilidad excelente

Figura 3. Criterio de fiabilidad de la escala

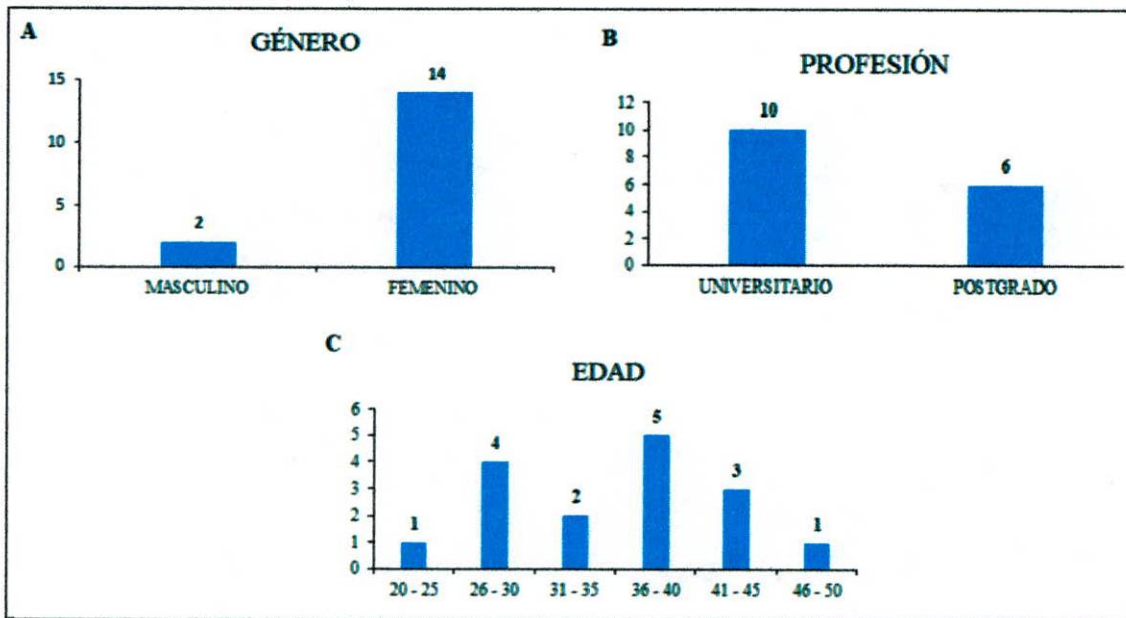
12.RESULTADOS

12.1 ANALISIS DE RESULTADOS

La aplicación se llevó a cabo a una población de 16 líderes, quienes tienen cargos tanto en el área asistencial como en el área administrativa en una IPS publica del Municipio de Nemocón. El análisis de resultados se hace a partir de los objetivos planteados al comienzo de la investigación, al igual que el orden en que son presentados buscando dar respuesta a cada uno de estos.

Se inicia describiendo los datos sociodemográficos de los lideres a los cuales se aplicó el cuestionario de evaluación para la descripción del estilo de liderazgo, con un nivel de fiabilidad bueno $\alpha = 0.87$, por lo que se deduce que el instrumento es idóneo para ejecutarlo dentro del estudio de liderazgo en la IPS del sector público de Nemocón

Grafica 1. Datos Sociodemográficos de los líderes de la ESE San Vicente de Paúl de Nemocón



En la Grafica N 1; se identifican los datos sociodemográficos donde se establece datos relevantes de los 16 líderes que representan el 100% de todos los líderes que están dentro de la ESE San Vicente de Paúl de Nemocón.

El género que más prevalece dentro del liderazgo de la institución es el género femenino con un 87.5%, que hace parte de las 14 mujeres líderes; seguido del 12.5% del género masculino, que hace parte de 2 hombres líderes de la institución, (Grafica 1.A).

El nivel educativo de los líderes se presenta con mayor prevalencia en nivel profesional Universitario que representan un 62.5%, lo que equivale a 10 líderes; el 37,5% restante tiene un nivel profesional Postgrado, lo que equivale a 6 líderes, (Grafica 1.B).

La edad que más prevalece en los líderes esta entre 36-40 con un porcentaje de 31.2% que equivale a 5 líderes; seguido de edades entre 26-30 con un porcentaje de 25% que equivale a 4 líderes; edades entre 41-45 tiene un porcentaje de 18.7% que equivale a 3 líderes; edades entre 31-35 tiene un porcentaje de 12.5% que equivale a 2 líderes y finalmente edades entre 20-25 y 46-50 un porcentaje de 6.2% que equivale a 1 líder respectivamente. Con esto se puede deducir un promedio de 35.5 años del 100% de los líderes de la institución.

Grafica 2. Descripción Áreas de los Líderes de la ESE San Vicente de Paúl de Nemocón

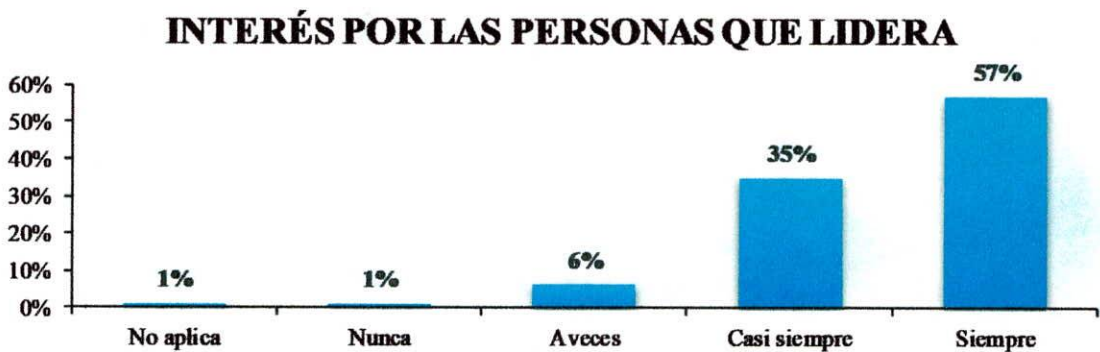


En la gráfica N 2, se identifica que existe un 50% de líderes asistenciales y 50% de líderes administrativos, que consta de 8 líderes respectivamente dentro de la institución. Estas personas son las que tienen la responsabilidad y acompañamiento a la parte Directiva frente la toma de decisiones; así mismo pueden tener personal a cargo y/o dentro de sus actividades requiere del trabajo mancomunado con personas del nivel operativo.

A continuación, se describen los resultados teniendo en cuenta los términos a partir de los cuales se mide liderazgo, se inicia identificando resultados del área asistencial y seguido de esto los resultados del área administrativa

12.2 ANALISIS DE RESULTADOS AREA ASISTENCIAL

Grafica 3. Grupo Interés por las personas que lidera desde el Área Asistencial

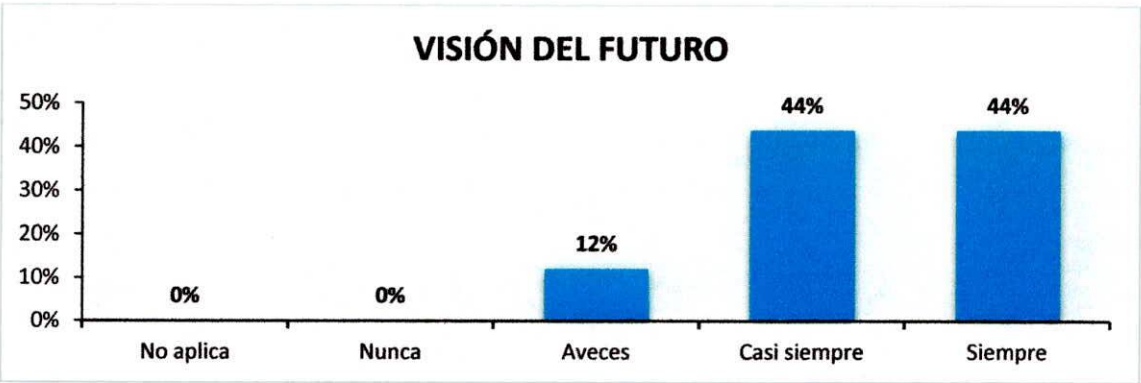


En la gráfica 3, se evidencia que en el cuestionario existe un 57% de los líderes asistenciales que sienten el Interés y preocupación por las personas que lidera, sienten un respeto y por ende hay un sentido de corresponsabilidad con sus subordinados. El 1% de los lideres nunca muestran interés por las personas que lideran y demuestran un trabajo autocrático con sus subordinados.

La organización se ha centrado por preocuparse por sus empleados, desde el liderazgo institucional y empezando por las políticas gerenciales que priman por ser de puertas

abiertas y buena comunicación con sus empleados, situación que se ve reflejado en esta gráfica.

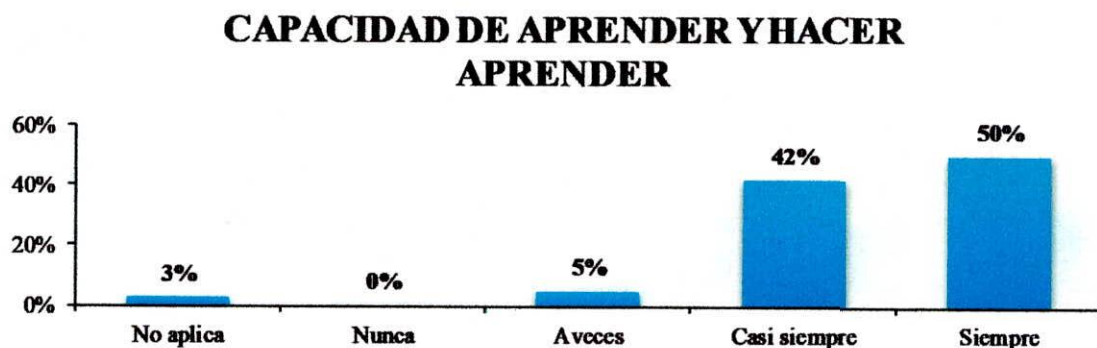
Grafica 4. Grupo Visión del futuro desde el Área Asistencial



En la gráfica 4, se identifica en un 44% de los lideres asistenciales tienen objetivos claros en su vida, tienen claridad frente a lo que quieren lograr, lo que se quiere conseguir, a donde se quiere llegar a un largo plazo, el resto del porcentaje tiene dudas frente a su futuro y los objetivos que quieren obtener en su vida

Los líderes institucionales no tienen claridad en sus proyectos u objetivos para el futuro, se puede deducir que están en una zona de confort y teniendo en cuenta que la mayoría de personal vive en el Municipio o sus alrededores, posiblemente no quieran avanzar o crecer profesionalmente

Grafica 5. Grupo Capacidad de aprender y hacer aprender desde el Área Asistencial



En la gráfica 5; existe un 50% de los líderes asistenciales que están continuamente aprendiendo y formándose para los retos que enfrenta continuamente e involucra a su personal a cargo y/o personal operativo para enseñarles y hacer que de igual manera ellos aprendan; el 42% de los líderes no lo hacen de manera continua y el 5% de los líderes lo realizan de manera muy esporádica, es decir que poco forman y enseñan a su personal.

Los líderes tienen dificultad para formarse de una manera adecuada, su nivel de complejidad y la resolutiveidad que tienen dentro de la ESE no permite buscar espacios para ir formándose de manera permanente y/o a su equipo de trabajo.

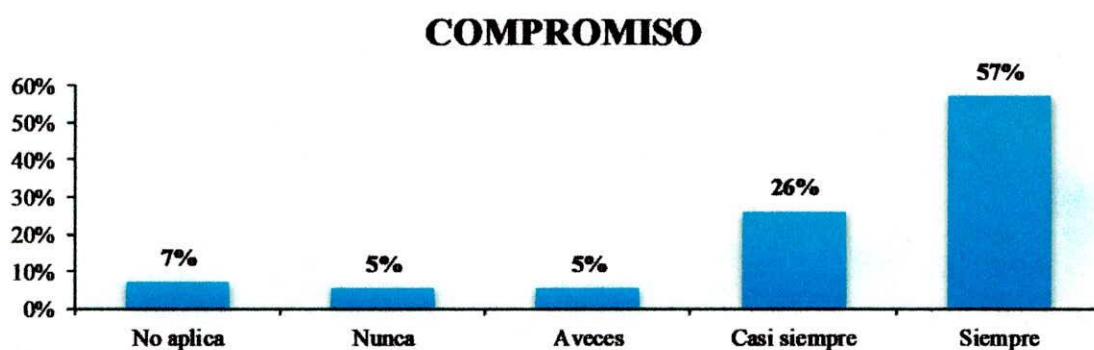
Grafica 6. Grupo competencias desde el Área Asistencial



En la gráfica 6; se identifica un 39% de los líderes asistenciales con competencias idóneas que permiten alcanzar los objetivos y un nivel de profesionalidad alto para la toma de decisiones, innovación y aptitudes eficientes para su cargo, seguido de un 44% de líderes que tienen un nivel de competencias aceptable y que permite de igual manera poder alcanzar los objetivos institucionales y optima toma de decisiones.

Las falencias que existen frente a las competencias de los líderes institucionales hace que sus funciones se automaticen y no logren objetivos establecidos, ni tomen decisiones asertivas para mejorar el rendimiento por lo que se requiere pensamientos mas innovadores y con objetivos claros para el beneficio de la institución.

Grafica 7. Grupo compromiso desde el Área Asistencial



En la gráfica 7 se identifica un 57% de los líderes asistenciales con un alto compromiso, dedicación y disciplina con respecto a los objetivos de la ESE y de las personas que tiene a su cargo, existe un 5% de los líderes que no se esfuerza tiene un adecuado compromiso, no hay esfuerzo frente a las tareas que realiza, y persigue ante todo sus propios intereses y nunca los que la institución.

Los líderes de la ESE presentan un nivel de compromiso alto por la institución por lo que se evidencia sentido de pertenencia y amor por la institución, esto beneficia a que se genere un

ambiente humanizado, un clima organizacional idóneo para generar una prestación de servicios idónea para la ESE y así mismo tener ciertos reconocimientos a nivel Municipal.

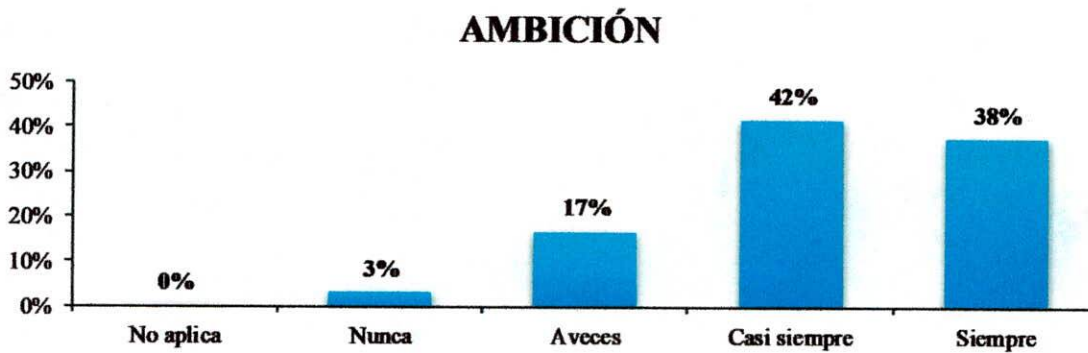
Grafica 8. Grupo de sinceridad desde el Área Asistencial



En el grafica 8, se observa un nivel alto de sinceridad dentro de los lideres asistenciales con un 83%, por lo que se puede inferir un actuar honesto sin fingir dentro de la organización, expresa sin temor lo que piensa o siente sin pensar que puede haber alguna retribución negativa por su personal a cargo o directivos.

Dentro de la ESE se puede correlacionar su compromiso idóneo, su interés por las personas que lidera, con un nivel de sinceridad y comunicación adecuada, donde expresan sus inquietudes e inconformidades con sus líderes y viceversa para llevar un entorno tranquilo y de mejora institucional

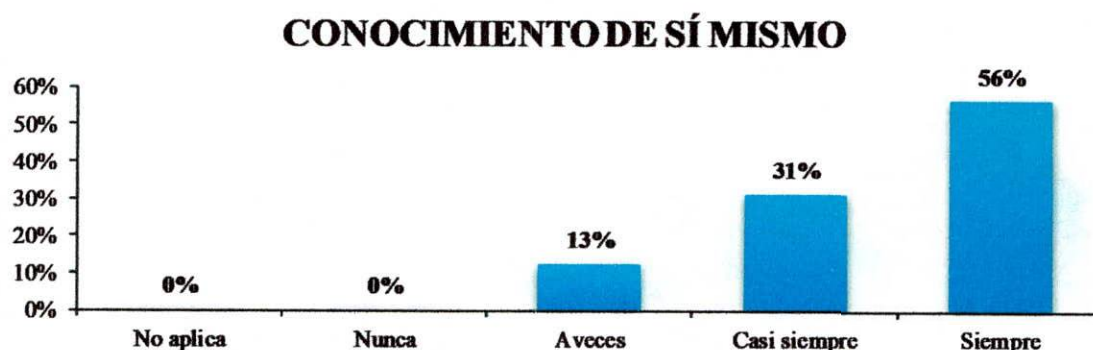
Grafica 9. Grupo de ambición desde el Área Asistencial



En la gráfica 9; se evidencia que un 38% de los líderes asistenciales tiene un nivel alto de ambición, con objetivos claros en la institución y en su vida profesional, y viabilidad para conseguirlos y poner los medios idóneos para ello; de esta misma manera se evidencia un 42% de líderes asistenciales que tienen un nivel adecuado de ambición que en la mayoría de veces durante su labor, buscan obtener objetivos claros en la institución prestadora de servicio.

La falencia encontrada con la ambición y las competencias en los líderes asistenciales implica ciertas dificultades con la claridad de los objetivos de cada líder, se puede deducir que tienen un pensamiento más operativo dentro de su rol institucional, centrándose en el servicio pero dejando a un lado su mirada frente a la toma de decisiones y/o acciones de mejora de cada servicio

Grafica 10. Grupo conocimiento de sí mismo desde el Área Asistencial



En la gráfica 10; se identifica 56% de los líderes asistenciales que tienen un autoconocimiento adecuado, saben de sus limitaciones, son personas que saben liderarse a sí mismo y por ende tienen la idoneidad para liderar a los demás. El resto de porcentaje un 44% hace este ejercicio de manera esporádica y no tienen tanta claridad de su autoconocimiento

Los líderes asistenciales al tener un pensamiento más operativo tienen un mayor idoneidad para liderar de una mejor manera, porque saben el manejo dentro de sus áreas y esto les ayuda a conocerse frente a su labor y tener una visión más objetiva con su grupo de trabajo

Grafica 11. Grupo de entusiasmo desde el Área Asistencial



En la gráfica 11; se evidencia un 58% de los líderes asistenciales que irradian un alto grado de entrega e interés máximo por las actividades diarias, expresan a las demás personas una imagen positiva de los logros que se puede obtener en un largo plazo, el otro 42% de los líderes asistenciales lo realizan de manera esporádica, dependiendo de su estado de ánimo o situaciones que estén pasando en el momento.

Los líderes asistenciales tienen un mayor contacto con los pacientes por lo que ese entusiasmo va ligado a la labor y el perfil que tiene cada uno de ellos, lograr una atención humanizada y con altos estándares de calidad, por ello la pasión y el entusiasmo que le ponen a realizar su labor y a enseñar a su personal a cargo

Gráfica 12. Grupos de Liderazgo desde el Área Asistencial



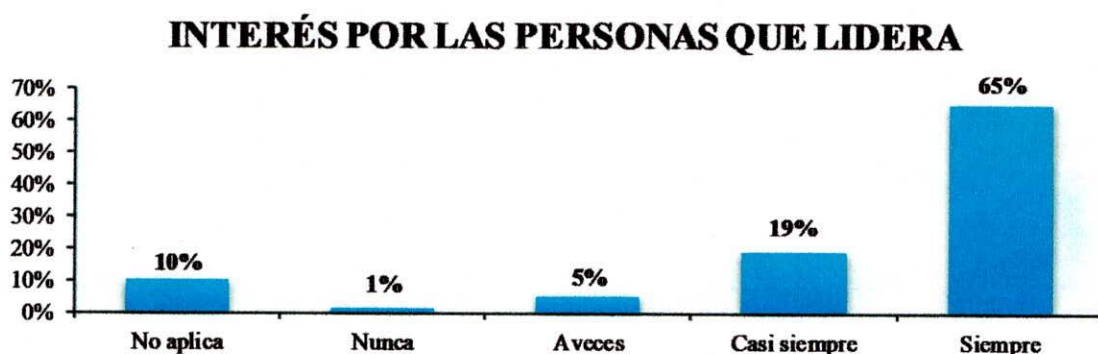
En la gráfica 12; el 46% de los líderes asistenciales tienen la percepción de ser buenos líderes dentro de la organización, donde establecen que su personal sigue las instrucciones, tiene un nivel de escucha y de rendimiento alto debido a su óptima gestión como líder.

A nivel general se evidencia un liderazgo adecuado con los líderes asistenciales, sin embargo las dificultades en su ambición, competencias y visión del futuro hacen que su grado de liderazgo transformacional no sea el esperado y se requiera trabajar en estos aspectos.

12.3 ANALISIS DE RESULTADOS AREA ADMINISTRATIVA

De esta misma manera se describe los resultados obtenidos teniendo en cuenta los términos por los cuales se mide liderazgo en el cuestionario aplicado a los líderes Administrativos:

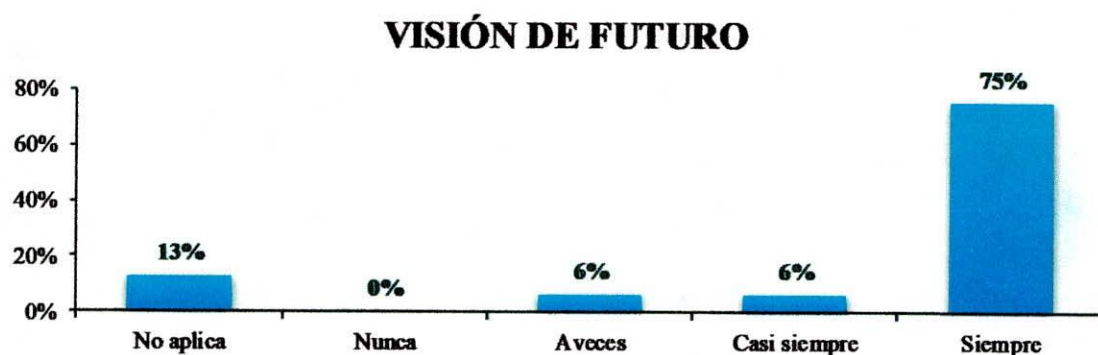
Grafica 13. Grupo interés por las personas que lidera desde el Área Administrativa



En la gráfica 13, se evidencia que en el cuestionario existe un 65% de los líderes administrativos que sienten el Interés y preocupación por las personas que lidera, sienten un respeto y por ende hay un sentido de corresponsabilidad con sus subordinados. El 1% de los líderes nunca muestran interés por las personas que lideran y demuestran un trabajo autocrático con sus subordinados.

Los líderes administrativos generan un mayor compromiso con las personas que lideran dentro de la ESE, eso se debe a la comunicación idónea que hay entre áreas, y el trabajo mancomunado que tienen que hacer, ya que todos los procesos administrativos van de la mano para obtener buenos resultados

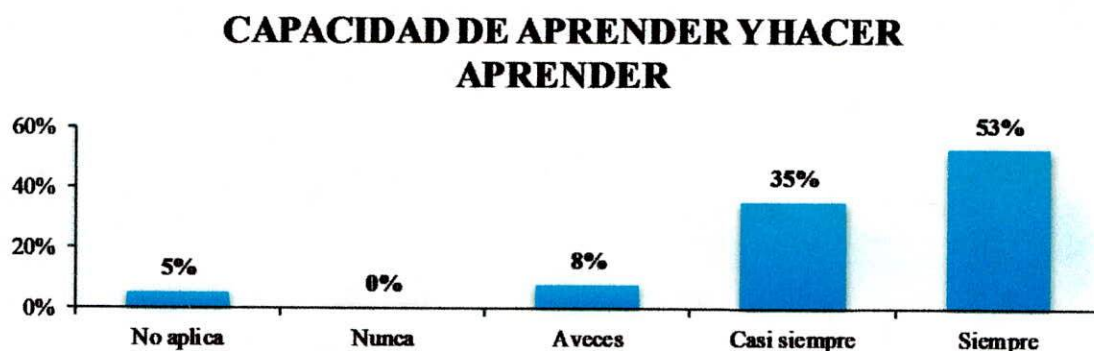
Grafica 14. Grupo Visión del futuro desde el Área Administrativa



En la gráfica 14, se identifica un 75% de los líderes administrativos con objetivos claros en su vida, claridad frente a lo que quieren lograr, lo que se quiere conseguir y a donde se quiere llegar a un largo plazo, el resto de porcentaje, aunque muy bajo con un 12% tiene dudas frente a su futuro y los objetivos que quieren obtener en su vida

Los líderes administrativos tienen un perfil más alto que la parte asistencial y con experiencia en otras entidades que hace que su visión personal y de la organización sea más amplia y ayude a obtener objetivos claros, que se ven reflejados en una sostenibilidad financiera sin riesgo

Grafica 15. Grupo Capacidad de aprender y hacer aprender desde el Área Administrativa



En la gráfica 15; existe un 53% de los líderes administrativos que están continuamente aprendiendo y formándose para los retos que enfrenta continuamente e involucra a su personal a cargo y/o personal operativo para enseñarles y hacer que de igual manera ellos aprendan, el 35% de los líderes no lo hacen de manera continua y el 8% de los líderes lo realizan de manera muy esporádica, es decir que poco se viven formando y enseñando a su personal.

Estos líderes al tener experiencia en otras entidades y un nivel de formación idóneo permiten que sean personas que vivan formándose académicamente para su labor y tenga la capacidad de transmitir esa información a las personas que hasta ahora están empezando ciertas labores en la institución por lo que se evidencia un aprendizaje continuo

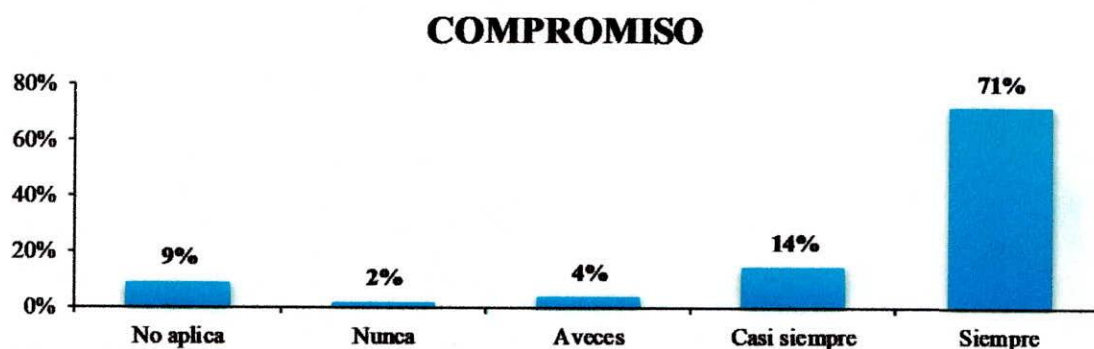
Gráfica 16. Grupo competencias desde el Área administrativa



En la gráfica 16; se identifica un 49% de los líderes administrativos con competencias idóneas que permiten alcanzar los objetivos y un nivel de profesionalidad alto para la toma de decisiones, innovación y aptitudes eficientes para su cargo, seguido de un 34% de líderes que tienen un nivel de competencias aceptable y que permite de igual manera poder alcanzar los objetivos institucionales y óptima toma de decisiones.

Hay unas competencias idóneas, sin embargo se debe reforzar la toma de decisiones asertiva e ideas innovadoras para seguir mejorando las fortalezas del área y aumentar su nivel de competencias

Grafica 17. Grupo compromiso desde el Área Administrativa



En la gráfica 17, se identifica un 71% de los líderes administrativos con un alto compromiso, dedicación y disciplina con respecto a los objetivos de la ESE y de las personas que tiene a su cargo; existe un 2% de los líderes que no se esfuerza, no hay esfuerzo frente a las tareas que realiza, y persigue ante todo sus propios intereses y nunca los que la institución.

Hay un compromiso institucional de parte del área administrativa, que se refleja en los objetivos que se logran, y el sentido de pertenencia en cada uno de los líderes, su mayor compromiso se debe a la estabilidad laboral que le da la ESE y el apoyo que encuentra con sus directivos.

Grafica 18. Grupo de sinceridad desde el Área Administrativa



En el grafica 18, se observa un nivel alto de sinceridad dentro de los lideres administrativos con un 88%, por lo que se puede inferir un actuar honesto sin fingir dentro de la organización, expresa sin temor lo que piensa o siente sin pensar que puede haber alguna retribución negativa por su personal a cargo o directivos.

La comunicación en el área administrativa ha sido esencial en los logros establecidos y en la organización que tiene todo el equipo, esto ha hecho una buena relación con los directivos y un espacio para brindar ideas para la mejora institucional, sin llegar a pensar que esto les puede acarrear conflictos más adelante.

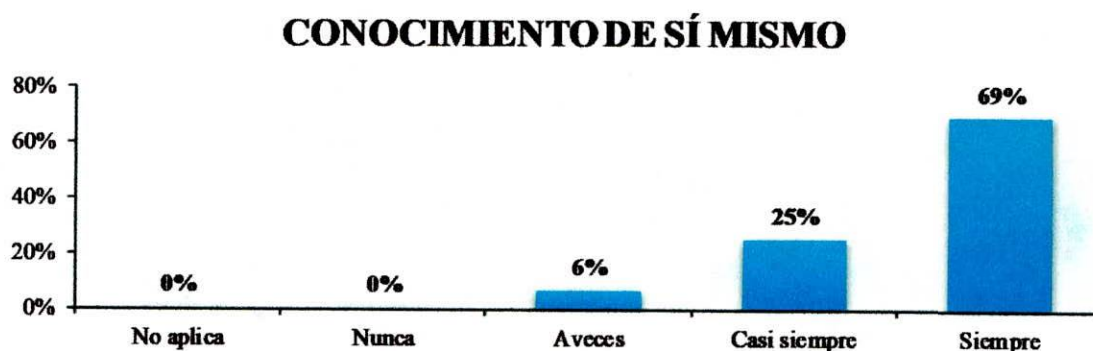
Grafica 19. Grupo de Ambición desde el Área Administrativa



En la gráfica 19; se evidencia en un 33% de los líderes administrativos un nivel alto de ambición relacionado con los objetivos claros en la institución, para conseguirlos y poner los medios idóneos para ello; de esta misma manera se evidencia un 42% de líderes administrativos que tienen un nivel adecuado de ambición y en la mayoría de veces durante su labor, buscan obtener objetivos dentro de su labor.

Los líderes tienen que mejorar sus estrategias dentro de la organización ya que a pesar de que sus competencias son idóneas, no se arriesgan más para seguir creciendo como personas y como institución.

Gráfica 20. Grupo conocimiento de sí mismo desde el Área Administrativa



En la gráfica 20; se identifica un 69% de los líderes administrativos que tienen un autoconocimiento adecuado, saben de sus limitaciones y también de lo que quieren para su vida, son personas que saben liderarse a sí mismo y por ende tienen la idoneidad para liderar a los demás. El resto de porcentaje un 25% hace este ejercicio de manera esporádica y no tienen tanta claridad de su autoconocimiento

Estos líderes al tener una visión clara de su futuro y el de la empresa, ser unos líderes idóneos les permiten poder tener un conocimiento de sí mismos y que le ayudan a formar por medio de entrenamiento y capacitaciones a su personal a cargo

Grafica 21. Grupo de entusiasmo desde el Área Administrativa



En la gráfica 21; se evidencia un 88% de los líderes administrativos que irradian un alto grado de entrega e interés máximo por las actividades diarias, expresan a las demás personas una imagen positiva y de los logros que se puede obtener en un largo plazo, el otro 12% de los líderes administrativos lo realizan de manera esporádica, dependiendo de su estado de ánimo o situaciones que estén pasando en el momento.

El líder administrativo se caracteriza por el interés en su trabajo y en poder obtener unos objetivos claros e idóneos para la institución, su sentido de pertenencia hace que se sientan orgullosos del trabajo que realizan y que puedan vender el Hospital como una prestación de servicios con excelente servicio.

Grafica 22. Grupos de Liderazgo desde el Área Administrativa



En la gráfica 22; el 29% de los líderes administrativos tienen la percepción de tener un liderazgo idóneo dentro de la organización, identifican que su personal sigue las instrucciones, tiene un nivel de escucha y de rendimiento alto debido a su óptima gestión como líder.

Aunque su nivel de liderazgo administrativo es más alto que el del área asistencial, la percepción de estos líderes es que todavía les falta mucho para mejorar y ser unos líderes idóneos por lo que se refleja un nivel de exigencia alto para seguir mejorando en sus cargos y en los objetivos institucionales

13.MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Toda organización de salud bien sea pública o privada debe tener en cuenta ciertos aspectos importantes para llegar a tener un liderazgo transformacional y tener un equipo de trabajo idóneo, con ciertas capacidades para obtener los mejores resultados, a continuación, se van a establecer características importantes para generar en una organización líderes transformacionales idóneos con optima toma de decisiones y resultados importantes.

- Todo líder debe contar con un nivel adecuado de carisma, ya que el personal que inicie en cada organización busca un líder que le demuestre confianza, una imagen pública, exitosa, optimista y dinámica
- Cada organización debe tener un programa de capacitaciones establecido donde se forme desde la parte profesional dependiendo el rol que cumpla en su sitio de trabajo, como en temas relacionados con las relaciones interpersonales, comunicación asertiva, atención al cliente, humanización de los servicios, entre otros que logren fortalecer relaciones con sus compañeros y líderes.

- Cada organización debe tener un programa de bienestar e incentivos que pueda integrar a todos los grupos de trabajo, salir de su entorno habitual y visualizar en su organización líderes pensando no solo en la producción si no en su equipo de trabajo
- El líder organizacional deberá tener una comunicación asertiva, la capacidad de transmitir y alinear la plataforma estratégica institucional, con los objetivos de sus empleados y proporcionar una visión inspiradora del futuro
- El líder debe tener capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva, con una actitud entusiasta y optimista del futuro, en pro de aumentar la motivación de su grupo de trabajo
- El líder debe tener claridad frente a los principios éticos de su labor y hacer hincapié en los beneficios del grupo sobre los beneficios individuales
- Cada líder deberá conocer las necesidades de su equipo de trabajo, atenderlas de manera apropiada y darle la verdadera importancia para que exista un personal satisfecho y conozca el respaldo en la organización por su jefe directo.
- Se debe alentar a su equipo de trabajo a ser creativos y desafiarlos a que piensen en viejos problemas de maneras nuevas y crear una cultura de pensamiento activo a través de la estimulación intelectual, lo que conlleva a que se involucren más en la organización.
- El líder tendrá la responsabilidad de motivar a su equipo de trabajo, llevarlo a un rendimiento grupal y obtener un desempeño y una satisfacción mejor de lo esperado.

14. CONCLUSIONES

Esta revisión de liderazgo en los servicios de salud permitió ver la importancia de estudiar el efecto de este término en la transformación de las instituciones prestadores de servicio, poder contribuir en el clima organizacional, mejorar la funcionalidad de la plataforma estratégica y el bienestar de todos los funcionarios para seguir con el éxito de la IPS en salud del municipio de Nemocón y obtener una prestación de servicio con altos estándares de calidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del *cuestionario para la descripción del estilo de liderazgo* a los líderes de la IPS publica del Área Administrativa, se puede concluir que existen ciertas características que puntuaron altas tales como: **la Sinceridad, Entusiasmo, Compromiso y Visión del futuro**, estas son ciertas características principales de las que hace parte esencial el liderazgo transformacional, donde han buscado producir cambios significativos en la empresa y en las personas que lo conforman, pretenden tomar el comportamiento del trabajador de manera positiva, tener presente su opinión, valores, confianza, trabajo en equipo y alentar al trabajador la libertad de aportar ideas y conocimiento, mejorar su entorno laboral, desarrollar una comunicación más asertiva entre colaborador - líder para ver a sus empleados como una persona y no como una herramienta.

Por otro lado las características que puntuaron más bajo y las que se deben reforzar en el área Administrativa están relacionadas con las **Competencias, Ambición, Capacidad de aprender y hacer aprender**, estas características que bien hacen parte del liderazgo transformacional, se relacionan con la dificultad en identificar metas, desarrollar una visión compartida con su equipo de trabajo, estableciendo objetivos, prioridades y expectativas en una situación, así mismo falencias en proporcionar un apoyo individual e intelectual a su

equipo de trabajo para mejorar el ejercicio profesional, la institución y beneficie el aprendizaje del colaborador.

La aplicación del *Cuestionario para la descripción del estilo de liderazgo* a los líderes de la IPS publica del Área Asistencial, se puede concluir que existen ciertas características que puntuaron altas tales como: **Sinceridad, Interés por las personas que lidera, Compromiso, Entusiasmo** y aunque todos sus puntajes son menores al del área administrativa, se identifica que es lo más relevante en este liderazgo; Al estar en sinergia con el liderazgo Transformacional, se puede inferir que estos líderes velan por la sinceridad con su grupo de trabajo, para promover la confianza, el trabajo en equipo y alentando la libertad de expresión del mismo, ya que hay un interés adecuado con las personas que lidera.

Así mismo las puntuaciones más bajas que también son importantes en el liderazgo mencionado esta la **Ambición, Competencias**, con una visión óptima frente a sus objetivos y desarrollo en su equipo de trabajo.

Sin embargo, se observa el área administrativa con un mayor liderazgo transformacional, mayor planificación, son líderes con un alto sentido de pertenencia, comunicación asertiva tanto con sus compañeros como con los directivos, algo esencial para poder cumplir los objetivos institucionales y generar un mayor compromiso institucional; Esto se refleja en los logros obtenidos, la sostenibilidad financiera, una recuperación de cartera idónea, rubro presupuestal planificado anualmente, organizado e idóneo, entre otros.

El área asistencial aunque con porcentajes más bajos, se ha caracterizado por ser más resolutivos en su entorno, con algunos problemas en la planificación por su mismo perfil en sus cargos; ellos a diferencia de los líderes administrativos se centran en la atención al

usuario humanizada, con altos estándares de calidad, prevaleciendo la seguridad del paciente y una atención oportuna, esto también ha hecho que se pueda obtener un reconocimiento en el municipio y sus alrededores como un Hospital con una pertinencia médica, Agilidad, humanización y seguridad idónea en sus servicios que contribuya a un paciente satisfecho.

Se puede concluir que esta institución prestadora de servicios va encaminada a un liderazgo transformacional, con ciertas características importantes de este liderazgo que ha permitido el reconocimiento actual dentro del Municipio y sus alrededores, en un ámbito de Sinceridad, Entusiasmo, Compromiso e interés por las personas que lidera.

Por otro lado existen ciertas características que no permiten seguir avanzando esta institución prestadora de servicios en el rol idóneo del liderazgo transformacional, con falencias frente a las competencias y ambición o desarrollo más idóneo de su equipo.

15.RECOMENDACIONES

- Fortalecer las competencias que tienen los líderes dentro de la ESE San Vicente de Paúl de Nemocón por medio de capacitaciones para optimizar este conocimiento propio de cada Área y mejorar el desarrollo de los objetivos día a día de la organización en compañía de los equipos de trabajo para ser un aprendizaje mancomunado.
- Estimular la ambición de los líderes institucionales, donde se establezcan mezclas claras en su rol diario y generar retos personales que ayuden a apalancar la IPS a la innovación, crecimiento continuo y no quedarse en una zona de Confort.
- Potencializar la capacidad de transmitir el aprendizaje de cada líder a su equipo de trabajo, que permita un crecimiento personal e institucional y de esta manera unificar más los equipos de trabajo para un mejor desempeño y clima organizacional
- Capacitar a los líderes de la Organización con una mirada Transformadora, teniendo en cuenta las falencias presentadas en cada una de las áreas para encontrar líderes idóneos e integrales que busquen un cambio personal, de sus equipos de trabajo, los usuarios, sus familias y la comunidad.

16. BIBLIOGRAFIA

1. Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectiva de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological*, 65-70.
2. Franco, L. V. (2018). Características necesarias del liderazgo para mejorar el desempeño en el hospital militar regional de Bucaramanga. Bogotá.
3. Corichi & Martínez (2015), Liderazgo transformacional del personal médico en institución pública del sector salud. *Administración para el desarrollo*. No. 9. Julio-Diciembre 2015, pp. 21-36.
4. Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1997). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 126-130.
5. Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto evolución y tendencias. Bogotá
6. Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia . *Scientia Et Technica*, 344-348.
7. Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectiva de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological*, 65-70.
8. Zuzama, J. (2014). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Mallorca.
9. (19 de Febrero de 2009). Obtenido de El liderazgo: <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-liderazgo.html>
10. Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto de organizacional chileno. Chile.
11. Calzada, E. (30 de Noviembre de 2014). Liderazgo. Obtenido de Scribd: <https://www.scribd.com/document/248730860/Liderazgo-pdf>
12. Gómez, C. A. (s.f). Liderazgo: conceptos, teorías, y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 61-77.
13. Neri, A. (1986). Liderazgo en los servicios públicos. *educ med salud*, 1-3.
14. Borquez, D. (2016). Liderazgo y Transformación en una organización publica de salud. Santiago de Chile.
15. Pinzón, O. (2014). Liderazgo en los servicios de salud. *Ciencia y salud virtual*, 40-43.

16. Franco, L. V. (2018). Características necesarias del liderazgo para mejorar el desempeño en el hospital militar regional de Bucaramanga. Bogotá.
17. Paneque., R. J. (1998). metodología de la investigación, elementos básicos para la investigación clínica. Obtenido de Retrieved from http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/bioestadistica/metodologia_de_la_investigacion_1998.pdf.

ANEXO 1

Encuesta dirigida a los responsables

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

Este estudio tiene como objetivo recopilar datos para evaluar los aspectos en los que la organización tiene un buen nivel de liderazgo y además aquellos aspectos en los que existen oportunidades de mejora del mismo en la organización. Se compone de un conjunto de preguntas que están directamente relacionadas con el objeto de que se pretende medir. Para llevar a cabo la encuesta es imprescindible su colaboración, por ello es necesario que conteste con sinceridad, objetividad y precisión a las cuestiones que se presentan. El tratamiento de la encuesta es confidencial, siendo, al no pedirse identificación, totalmente anónima.

Indicaciones generales: Sus respuestas deben referirse exclusivamente usted mismo y a sus propias actuaciones. Además tiene a su disposición un Anexo (al final del cuestionario) por si desea averiguar más acerca del concepto de liderazgo y de aquellos aspectos que influyen en él.

Instrucciones generales: Las preguntas deben contestarse mediante la escala que se presenta a continuación. Procediendo con una "x" en la casilla deseada:

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Normalmente 4. A veces 5. Casi nunca

Centro Politécnico Superior, Universidad de Zaragoza

I. INTERÉS

1. ¿Presta atención a las necesidades que pueden tener sus empleados?

1 2 3 4 5

2. ¿Demuestra respeto a la gente a la que dirige?

1 2 3 4 5

3. ¿Anima a su equipo a resolver las cosas por si mismos con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables?

1 2 3 4 5

4. ¿Expresa a su equipo su reconocimiento y agradecimiento por el esfuerzo y por los resultados obtenidos?

1 2 3 4 5

5. ¿Participa en conversaciones sobre temas informales, (no laborales)?

1 2 3 4 5

6. ¿Trabaja para aumentar la confianza y autoestima de los demás así como de desarrollar y potenciar su talento?

1 2 3 4 5

7. ¿Se muestra cercano cuando buscan su consejo o guía?

1 2 3 4 5

8. ¿Proporciona apoyo y orientación a las personas de su equipo en el desempeño de su trabajo?

1 2 3 4 5

9. ¿Prefiere evitar compartir información con su equipo?

1 2 3 4 5

10. Aunque finalmente tome la decisión que crea más oportuna, ¿escucha las opiniones de su equipo?

1 2 3 4 5

II. VISIÓN

1. ¿Tiene una visión de futuro clara? (Entiéndase por visión de futuro el objetivo que se quiere lograr, lo que se quiere conseguir, a dónde se quiere llegar a largo plazo.)

1 2 3 4 5

2. ¿Comunica, inspira y consigue que su equipo se involucre hacia la visión y el objetivo de la empresa?

1 2 3 4 5

III. CAPACIDAD DE APRENDER Y HACER APRENDER

1. ¿Muestra interés en seguir formándose, yendo a cursos de formación ó conferencias?

1 2 3 4 5

2. ¿Le da importancia a formar y enseñar a su equipo?

1 2 3 4 5

3. ¿Enseña y explica cómo se deben hacer las cosas para conseguir los objetivos?

1 2 3 4 5

4. ¿Ha reconocido alguna vez alguno de sus defectos?

1 2 3 4 5

5. ¿Corrige sus defectos en base a cambiar sus hábitos?

1 2 3 4 5

IV. COMPETENCIAS

1. ¿Toma sin demasiada demora las decisiones, aunque no sean populares?

1 2 3 4 5

2. ¿Consigue los objetivos que se propone, es decir, es eficaz?

1 2 3 4 5

3. ¿Soluciona los posibles conflictos generados en torno a los trabajadores?

1 2 3 4 5

4. ¿Está abierto a la innovación, a nuevas soluciones, a puntos de vista novedosos y creativos?

1 2 3 4 5

5. ¿Opina que entre sus aptitudes se encuentran el poder de persuasión y de negociación?

1 2 3 4 5

6. ¿Considera que realiza las tareas de manera eficiente? (Entendiendo como eficiente el seguir siempre el mismo proceder).

1 2 3 4 5

7. ¿Se considera buen comunicador? (Entiéndase por comunicador aquella persona que informa al tiempo que entretiene, convence e inspira a quienes le escuchan)

1 2 3 4 5

8. ¿Deja claras las tareas, lo que tiene que hacer, para cuándo y qué espera de cada uno?

1 2 3 4 5

9. ¿Evita realizar cambios en la forma de hacer las cosas?

1 2 3 4 5

10. ¿Enseña, explica y prepara a la hora de implantar cambios?

1 2 3 4 5

V. COMPROMISO

1. ¿Se esfuerza en las tareas que realiza?

1 2 3 4 5

2. ¿Considera que da ejemplo?

1 2 3 4 5

3. ¿Trata de evitar los problemas?

1 2 3 4 5

4. ¿Transmite la necesidad y la importancia de conseguir los objetivos?

1 2 3 4 5

5. ¿Trabaja menos horas que sus empleados?

1 2 3 4 5

6. ¿Defiende y persigue sus propios intereses antes que los de la organización?

1 2 3 4 5

7. ¿Cumple las promesas realizadas a sus empleados?

1 2 3 4 5

VI. SINCERIDAD

1. ¿Se considera usted sincero?

1 2 3 4 5

2. ¿Se considera honesto, es decir, cumple con su deber?

1 2 3 4 5

3. ¿Cree usted que goza de credibilidad?

1 2 3 4 5

VII. AMBICIÓN

1. ¿Demuestra ambición cuando se habla de objetivos que se persiguen?

1 2 3 4 5

2. ¿Evita asumir riesgos cuando trata de aspirar a objetivos ambiciosos?

1 2 3 4 5

3. ¿Está dispuesto a sacrificarse lo que sea preciso para conseguir los objetivos marcados?

1 2 3 4 5

VIII. CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

1. ¿Conoce sus propias limitaciones?

1 2 3 4 5

2. ¿Considera que sabe lo que quiere?

1 2 3 4 5

IX. ENTUSIASMO

1. ¿Transmite entusiasmo hacia su equipo y hacia la gente que le rodea?

1 2 3 4 5

2. ¿Cree firmemente que los objetivos se vayan a cumplir?

1 2 3 4 5

3. ¿Comunica una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo?

1 2 3 4 5

X. LIDERAZGO

1. ¿Considera a su responsable directo un buen líder?

1 2 3 4 5

2. ¿Cree que su equipo sigue sus indicaciones con la sensación de seguir un mandato, de obedecer órdenes?

1 2 3 4 5

3. ¿Cree que su equipo hace el trabajo antes de lo establecido y mejor cuando se lo encarga usted?

1 2 3 4 5

Muchas gracias por su tiempo y participación.