

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY
FACULTAD DE ENFERMERÍA y TECNOLOGÍAS DE LA SALUD

ESTUDIO DE POSGRADO
Especialización en GESTIÓN de SERVICIOS de SALUD

PROYECTO DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO
para el personal de Enfermería que se desempeña en el ámbito hospitalario

Autora
Lic. Enf. Elba Rodríguez

Tutora
Lic. Esp. Ma. del Carmen Ferreiro

Noviembre, 2019.
Montevideo – Uruguay

Índice de Contenidos

	Págs.
RESUMEN	3
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	3
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3. HIPÓTESIS	10
1.4. OBJETIVOS	10
II. ANTECEDENTES	11
2.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO	12
III. MARCO TEÓRICO	16
3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	16
3.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS	19
3.3. CONCEPTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO	20
3.4. TEORÍAS DE LIDERAZGO	23
3.5. LA ENFERMERIA Y EL LIDERAZGO	46
IV. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA	51
V. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA PROPUESTA	59
VI. RESULTADOS	76
VII. CONSIDERACIONES FINALES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXO 1	84
ANEXO 2	85
ANEXO 3	86

RESUMEN

En el escenario actual, el personal de Enfermería, además de su rol asistencial, desempeña cargos gerenciales, en respuesta a los cambios que están ocurriendo en las organizaciones de la salud.

Para contribuir y acompañar esas transformaciones es necesario desarrollar competencias de liderazgo, por esa razón, este trabajo tiene como propósito principal mostrar el impacto que tiene el liderazgo en el área sanitaria y proponer un programa de capacitación de habilidades que hacen al perfil del líder efectivo. La metodología del proyecto es bietàpica: en una primera instancia, se llevará a cabo un análisis exploratorio de la dinámica de una Institución de salud del sector privado, mediante el uso del test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y a partir de los hallazgos se ejecutará un proyecto de capacitación en liderazgo, de carácter experimental.

Las actividades previstas en el marco del proyecto, refieren principalmente a talleres que versarán sobre diferentes temáticas, contando con la posible participación de distintos profesionales.

Al finalizar el mismo, se espera que los Licenciados de Enfermería hayan adquirido conocimientos precisos sobre cultura organizacional y visión y planificación estratégica, al mismo tiempo, que cuenten con mejores competencias para el manejo de los recursos humanos que tienen a su cargo.

Palabras clave: *liderazgo, cultura organizacional, clima organizacional, gestión, funciones de Enfermería.*

I. INTRODUCCIÓN

Las permanentes transformaciones que se dan en el mundo actual exigen que los servicios de salud acompañen tales cambios, lo que obliga a que los profesionales que intervienen sean cada vez más calificados, que se adecuen a los avances del conocimiento y la tecnología y a las nuevas formas de organización de las instituciones, con el fin de ofrecer una atención de mayor calidad.

Esta necesidad no se presenta como un hecho aislado, sino que es un imperativo social, debido a múltiples razones. Por un lado, está el aumento de la demanda de cuidados y los costos crecientes de mantener los servicios y por el otro, las limitaciones de recursos, la creciente presencia de usuarios cada vez más exigentes y conscientes de los derechos que poseen, los reclamos que realizan los profesionales de la salud - que buscan condiciones de trabajo más ventajosas -, y los gobiernos, que tienen que asegurar el financiamiento de sistemas de salud, cada vez más complejos. [1]

Para proporcionar calidad, los hospitales buscan adaptarse, inspirados en los principios de la administración, utilizando nuevas herramientas de gestión como el manejo del conocimiento, de la información y de las habilidades. En esta nueva conformación, las competencias que el individuo posea pasan a ser especialmente valoradas porque lo califica en el ejercicio profesional. [2]

Sin embargo, respecto del área de Enfermería, existe preocupación por parte de los centros de salud, por no contar con profesionales que puedan ocupar puestos gerenciales, capaces de llevar a cabo acciones estratégicas que agreguen valor en lugar de ser un obstáculo adicional en la búsqueda de resultados positivos. [3]

El liderazgo se considera una competencia relevante para el logro de los objetivos organizacionales y los objetivos de los trabajadores. [4]

El personal de Enfermería, en tanto profesionales que ocupan un espacio importante dentro del entramado de los sistemas de salud, tienen la oportunidad de liderar el equipo médico – sanitario en los procesos de la organización. Les corresponde a ellos la planificación y ejecución de tareas relacionadas directamente con su formación, no solo con el objetivo de satisfacer las demandas de los usuarios, sino también para administrar los recursos humanos, materiales y financieros y organizar, evaluar y controlar la operativa asistencial.

En este sentido, el enfermero debe estar apto para desarrollar las actividades de cuidado y gerenciales, contribuyendo a la construcción de una estructura lógica de la organización del trabajo, para la toma de decisiones y los procedimientos a desarrollar. Promover el requerimiento de competencias especializadas para alcanzar y ofrecer una atención holística, contextualizada, individualizada y oportuna, orientada a resultados posibles y razonables. [4]

En consecuencia, los enfermeros – si están capacitados adecuadamente - pueden gerenciar los servicios de Enfermería, siendo sus habilidades uno de los aspectos más significativos para una eficaz y eficiente gestión del cuidado. En esa dirección, la Enfermería ha realizado avances muy importantes en lo referente a su profesionalización y adquisición de saberes de otras disciplinas que amplían y optimizan las capacidades y aptitudes de su desempeño. Sin embargo, su estructura aún conserva enunciados del pasado por lo que – a nuestro entender – necesita de un realineamiento estratégico, con el fin de fortalecerse para el nuevo escenario de las relaciones organizacionales, a través de funcionarios creativos, innovadores, con conciencia crítica y adaptables a los nuevos vínculos laborales. [5]

Actuando como un líder, el enfermero se apropia de habilidades y metacompetencias que para el equipo son una motivación necesaria para asumir sus propias responsabilidades frente a una realidad siempre cambiante y así, direccionar sus esfuerzos para superar las dificultades y frustraciones. El liderazgo, atributo que puede adquirirse y desarrollarse en forma permanente en la práctica profesional, pasa a ser fundamental en el contexto hospitalario para la conducción del personal. Por ello es preciso que los Licenciados en Enfermería se aboquen a las investigaciones sobre liderazgo, gerenciamiento de los recursos humanos, métodos de trabajo que aporten soluciones a las necesidades que plantea el entorno laboral globalizado.

Para que un enfermero sea un líder debe pasar de un rol pasivo a uno activo, esto es: ser capacitado para convertirse en un agente de cambio, aprender a desarrollar la automotivación y saber conducir las transformaciones que exige el entorno. Por lo tanto, debe recibir adiestramiento, contar con un orientador y aproximarse a un modelo de liderazgo adaptado a las funciones que realiza. [6]

El estilo de gestión y liderazgo puede propiciar condiciones que facilitan las actividades y la creación de un ambiente de compromiso por parte de los miembros del equipo. La Enfermería, es una de las actividades que más requiere de líderes motivados, proactivos, dispuestos a realizar transformaciones que inspiren a sus empleados para reafirmar la calidad del cuidado humano, en el ámbito de la salud individual y colectiva.

Plantear una propuesta de capacitación en liderazgo va al encuentro de esa demanda del sector sanitario de contar con líderes capaces de influir positivamente en sus empleados, para que puedan realizar mejor su servicio. Los cambios en el paradigma de la educación, que va de la enseñanza al aprendizaje, plantea un desafío en todas las áreas del conocimiento, aportando nuevos enfoques a la formación y especialización del personal de Enfermería. Por tanto, este proyecto intenta ofrecer algunas herramientas conceptuales que permiten el desarrollo del liderazgo.

La vasta experiencia adquirida a través de los años como Licenciada en Enfermería y, en particular, como Supervisora me enfrentan a la necesidad de profundizar y descubrir un conjunto de saberes que trascienden nuestra función asistencial, pero que – a la vez – la optimicen.

La complejización de los cuidados requiere que el enfermero cuente con más conocimientos sobre gestión y relacionamiento entre pares y con respecto a las autoridades y el personal subalterno, para construir espacios de trabajo de mayor rendimiento y de mejor interpretación de la realidad. La adquisición de competencias en liderazgo es una oportunidad objetiva para concretar esos logros y evaluar los resultados en el mediano y corto plazo.

Esta propuesta contribuirá a la profesión y beneficiará a los enfermeros involucradas en el resultado de la misma, también favorecerá significativamente la investigación, la enseñanza, el liderazgo y la administración de la atención sanitaria.

1.1. Justificación

El rol de la Enfermería en la mejora de la calidad hospitalaria

En el sistema de salud, la Enfermería desempeña un papel integral en la atención de los pacientes. Los enfermeros atienden distintos casos que demandan

diferentes niveles de atención, que van desde cuidados básicos a cuidados intensivos. Además, realizan tareas administrativas, educativas y, cuando tienen tiempo, investigan ciertos fenómenos que pretenden mejorar (Febré et al., 2018). [7]

En los hospitales, a partir del diagnóstico médico, comienza el trabajo de Enfermería. Se centra principalmente en ayudar a los pacientes y satisfacer sus necesidades emocionales, sociales, físicas, cognitivas y espirituales. Los enfermeros tratan de facilitar al paciente el bienestar, la recuperación y su funcionamiento óptimo. Sin embargo, también realizan otras actividades que – aunque no recaen en forma directa sobre los usuarios – hacen posible el cuidado, en forma efectiva. [8]

La demanda de mejora de la calidad en los hospitales aumenta cada vez más debido a los mandatos de los Estados y de las organizaciones internacionales y locales (las agencias de acreditación o reguladoras, las sociedades médicas, las organizaciones sin fines de lucro [ONG], las aseguradoras, los centros de salud privados, entre otros). Por otra parte, en la mayoría de los casos, la medición de la calidad, también toma en cuenta los comentarios de los empleados y de los pacientes.

Alcanzar la calidad en la prestación de servicios apela a una nueva concepción del liderazgo. Mientras los líderes del pasado se enfocaban en la estabilización y el crecimiento, los líderes de hoy buscan transformar los valores, creencias y comportamientos de la organización. El líder transformador debe guiar a las personas a donde necesitan estar para satisfacer las demandas del futuro. Esto requiere visión, influencia, conocimiento clínico y una gran experiencia relacionada con la práctica profesional de Enfermería. También, reconoce que tales transformaciones pueden crear turbulencia y exigir enfoques atípicos para su solución.

El enfermero líder crea la visión de futuro, los mecanismos y el entorno adecuado para concretar esa visión. Previamente, le trasmite a la organización por qué es necesario un cambio y lo comunica a cada miembro, buscando su participación activa. Para ello, el líder debe saber escuchar, desafiar, influir y reafirmarse a medida que la organización avanza hacia el futuro. Gradualmente, esta forma de

pensar transformadora debería arraigarse en la organización y volverse aún más fuerte al tiempo que surgen otros líderes que se adaptan a esta forma de pensar.

Ante la realidad actual, la Enfermería no solo tiene que resolver problemas - es decir, reparar los procesos deficientes y adiestrar y organizar al personal - sino que debe innovar las instituciones para enfrentar las nuevas necesidades en materia sanitaria. Las reformas de salud iniciadas en el contexto latinoamericano y, específicamente, en Uruguay, suponen cierto tipo de desestabilización controlada que genere nuevas ideas y optimización de los servicios (OMS, 2012). [9]

El desarrollo científico-tecnológico: una nueva herramienta del liderazgo

La evolución científico-tecnológica y la consolidación de la ciencia de la Administración, promueven formas de trabajo más responsables y efectivas; a su vez, obliga a que la educación sea cada vez más especializada e integral, contribuyendo a la mejor formación de los profesionales. Consecuentemente, la gestión, basada en estos presupuestos, se ocupa de la resolución de problemas, pero, fundamentalmente, se enfoca en la planificación de objetivos y en la concreción de procesos más flexibles y eficaces. [10]

Martin O'Malley, ex Gobernador del Estado de Maryland (2007-2015) y ex Alcalde de la Ciudad de Baltimore (1999 -2007), manifiesta:

Gracias a la ayuda de las nuevas tecnologías de información y comunicación, estamos llegando a una especie de hiperconciencia en la que todo el planeta utiliza su potencial para hacer realidad la promesa del desarrollo sostenible. Esta conciencia compartida puede ayudar a ofrecer trabajos, oportunidades, comida y agua a una población en crecimiento, a enfrentar las amenazas de salud y seguridad y a detener el cambio climático (2016)

Según O'Malley, contar con datos precisos y oportunos que se comparten entre todos, hace posible el diseño eficiente de tácticas y estrategias, la implementación rápida de recursos y el control continuo de los procesos. Sin embargo, esta dinámica requiere del factor humano, de operadores que sepan interpretar la información y utilizarla responsablemente. Para ello es primordial promover el liderazgo y formar a los empleados convenientemente. [11]

En los países en desarrollo no todo es tan lineal. Una de las dificultades más salientes de las instituciones sanitarias es la presión que sufren sus trabajadores

ya que se le exige mayor productividad al menor costo posible, sin contar que la rutina es intrínsecamente caótica por largas jornadas laborales, falta de personal, estrés, descontento, mala paga y en muchos casos, por un relacionamiento conflictivo con las autoridades. A esto se suman las demandas de atención de poblaciones cada vez más complejas, atravesadas por la migración y el envejecimiento. [12, 13, 14]

Si bien el conflicto es inevitable, los encargados de administrar están obligados a reducir los enfrentamientos y a evitar los riesgos de que se produzcan, sin embargo, no siempre están capacitados para ello, precisamente, porque “*administrar o gestionar*” no es sinónimo de “*liderar*”. [15] Por el contrario, el término “*gestión*” refiere al manejo de situaciones, orientado a controlar y mantener el orden; esto implica, a nivel gerencial, elaborar estrategias orientadas a la administración más que al liderazgo con el fin de ejercer una autoridad formal sobre las prácticas de trabajo.

Al respecto, Grossman y Valiga (2013) [16] señalan que las autoridades e incluso los empleados, utilizan por igual ambos conceptos (“*gestión*” y “*liderazgo*”) por considerarlos indistintos; así, desde esa perspectiva, quien administra también lidera o viceversa. Esto es erróneo, cada función tiene características precisas, como puede verse claramente en la Tabla 1, que proporciona un esquema de diferencias clave en varios dominios, teniendo como posible raíz, el modo en que se ejerce el poder.

Podría decirse que el concepto de “*gestionar*” se enfoca más en los resultados, mientras que el “*liderazgo*” analiza mayormente las causas de los problemas, estableciendo objetivos tendientes a superarlos.

Preguntarse qué generó el conflicto y cómo manejarlo es la primera tarea importante. El análisis etnográfico prioriza el factor humano como elemento fundamental para el funcionamiento de la organización. Algunas personas pueden ser disruptivas en la coexistencia laboral. Son demasiado agresivos o malhumorados. Puede ser un rasgo de su personalidad o bien, una respuesta a una situación determinada que no sabe cómo resolver. En consecuencia, hace las cosas mal, es decir, no hace lo correcto ni respeta los estándares institucionales y eso genera un efecto dominó en la operativa del grupo. En el contexto asistencial

ese tipo de conflictos pone en riesgo la calidad de la atención en menoscabo de un desempeño funcional y seguro. [17]

En cualquier caso, se debe interactuar con las personas difíciles de acuerdo con los principios adecuados, esto es, conforme a ideales éticos y a los valores de la organización. Los principios apropiados suponen vínculos fundados en la razón, objetivos, lo cual es posible a través del sostenimiento de una cultura organizacional aceptada en consenso y practicada por todos los miembros, de todos los niveles jerárquicos.

En Uruguay, la Reforma sanitaria iniciada en el año 2007, propone una profunda transformación en tres aspectos principales: la gestión, la atención y el financiamiento. De ese modo, el Sistema Nacional Integrado de Salud - que materializa dicha renovación, con una visión centrada en la persona - pretende optimizar la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, el tratamiento, la recuperación y rehabilitación, así como otro tipo de prestaciones de orden social y económico. Respecto de la atención, que se realiza en los tres niveles (I, II, III), con especial énfasis en la atención primaria, es necesario repensar las actividades educativas orientándolas a nuevas metodologías de trabajo en equipo, con reasignación de roles y profundización de las relaciones interdisciplinarias. En tal sentido, uno de los objetivos de ese proceso de enseñanza – aprendizaje es la gestión de los recursos humanos y el desarrollo del liderazgo con el fin de fortalecer las intervenciones de salud. [18]

El nivel II de atención, integrado por las instituciones hospitalarias también exige una reformulación de sus estrategias de cara a la mencionada Reforma. Las ineficiencias en el diseño de los servicios, incluidos los modelos de atención anticuados, contribuyen a demandas de financiación insostenibles. Si bien se han logrado algunos avances y reformas, numerosos expertos señalan la necesidad de más cambios en el sistema para que los servicios sean asequibles y apropiados en el futuro.⁹ Esta transformación requerirá liderazgo y ese liderazgo debe provenir sustancialmente de los médicos y de los enfermeros profesionales, ya sea que desempeñen o no roles formales de gestión. Los médicos y los enfermeros no solo toman decisiones de primera línea que determinan la calidad y la eficiencia de la atención, sino que también tienen el conocimiento técnico para ayudar a establecer

estrategias sólidas sobre las pautas de prestación de servicios a más largo plazo. [19]

El liderazgo es un requisito de la atención hospitalaria, por su importancia en el rendimiento, en el logro de los objetivos de la reforma de salud y la prestación de atención oportuna y eficiente; al tiempo que es un componente integral de todo el sistema sanitario. Aunque la mayoría de las personas reciben atención médica dentro del medio comunitario, la atención hospitalaria es la que demanda más fondos, de hecho, los hospitales son entornos muy costosos que varían en tamaño y complejidad, determinados en parte por su función dentro del sistema de atención médica más amplio. Los servicios prestados por los hospitales se establecen de acuerdo a una serie de mecanismos, incluidas las políticas gubernamentales, la demografía de la población, las necesidades de los usuarios y el poder de los proveedores de servicios. [20]

Sin embargo, independientemente de las diferencias, las áreas clínicas del hospital son críticas para todas las organizaciones de atención médica, dado que es en este nivel donde los pacientes se relacionan directamente con los servicios. Es en este punto donde las personas se convierten en beneficiarios de la atención hospitalaria, donde son testigos y experimentan cómo funciona el sistema, observando las fortalezas e ineficiencias, los conflictos y la cooperación entre los profesionales de la salud. También es en este punto que los médicos y enfermeros, tienen oportunidades de cumplir roles de liderazgo, para que los consumidores logren los mejores resultados de salud y experimenten una atención hospitalaria óptima. [11]

No obstante, el liderazgo en la atención médica a menudo es muy complejo porque no existe una formación adecuada en esta especialidad. Los órganos rectores no han mostrado interés por impulsar el liderazgo en el ámbito de la salud, recién contemporáneamente, los principios de la Administración son tenidos en cuenta para la organización de las instituciones médico-sanitarias, aunque centrándola en la figura del médico o de los altos ejecutivos. Efectivamente, dentro de los equipos de salud, todos los miembros son líderes potenciales, aunque entendemos que la Enfermería es implícita e integralmente apta para desarrollar el liderazgo en el contexto hospitalario, por su cercanía con los pacientes y por tener un rol asistencial acreditado. [21]

Atendiendo a esta realidad, la pertinencia de este trabajo se asienta en la construcción de conocimiento específico sobre el liderazgo en Enfermería, la cultura organizacional y el perfil de los sujetos que componen la Institución a quienes está dirigida la propuesta.

1.2. Delimitación del Problema

Desde el punto de vista de la investigación, un problema es un asunto que debe ser resuelto o mejorado, es aquello que puede convertirse en objeto de debate en cualquier área del conocimiento. En consecuencia, un problema es pasible de tratamiento científico siempre que contenga variables que puedan ser observadas, evaluadas e incluso, manipuladas.

En este trabajo, el problema se configura entorno a la forma en que se desarrolla la operativa del personal de Enfermería de una institución referente del sector privado, del sistema de salud de Uruguay, teniendo en cuenta que la escasez de mano de obra, la alta rotación y la jubilación de los enfermeros que ocupan cargos de supervisión dificulta que las organizaciones de atención médica encuentren, retengan y desarrollen el mejor talento para los roles de liderazgo en Enfermería.

Como se ha manifestado, las condiciones internas y externas de los servicios de salud se ha complejizado por razones inherentes a las organizaciones y por situaciones coyunturales que atraviesan los países con reducción de recursos económicos, materiales y humanos. En particular, en el contexto que se concibe este proyecto, la autora del mismo - en su función como Supervisora de Enfermería – ha observado que uno de los principales problemas que se presenta en el servicio de Enfermería es la falta de definición de los límites jerárquicos, lo que genera una indeterminación de las funciones de cada miembro del equipo, dificultad para la toma de decisiones y desmotivación asociada con la falta de la promoción en la escala laboral. Para ello, se propone darle poder de gestión a los Licenciados de Enfermería a través del aprendizaje de habilidades concretas, que permitan la construcción de un liderazgo positivo, que facilite el pasaje de los objetivos y procesos individuales a una visión sistémica de la organización, tratando de no solo cumplir con las tareas, sino hacerlas de la mejor manera posible y que todas las partes involucradas se sientan satisfechas.

Así, la pregunta sobre la cual se instruyó la investigación inicial y la propuesta subsiguiente, fue:

¿La capacitación en liderazgo de los Licenciados de Enfermería, en un contexto demandante como el hospitalario, favorece una administración más horizontal, participativa y estratégica?

1.3. Hipótesis

El liderazgo en Enfermería en el ámbito hospitalario, mejora la gestión, favorece el clima interno y refuerza la calidad y seguridad de los pacientes.

1.4. Objetivos

Objetivo General

Presentar líneas de capacitación para Licenciados en Enfermería sobre el Liderazgo Organizacional en el contexto hospitalario del sector privado, siguiendo la teoría del Liderazgo Transformacional.

Objetivos específicos

- Mapear las habilidades y competencias básicas del liderazgo en los Licenciados de Enfermería en un hospital privado de Montevideo.
- Conocer la opinión de los participantes respecto de la capacitación en liderazgo conforme a las necesidades de cada Servicio.
- Atender propuestas alternativas de capacitación planteadas por los Licenciados de Enfermería involucrados.
- Evaluar la efectividad de la capacitación por medio de entrevistas a los nuevos líderes, en las que puedan exponer posibles proyectos de gestión para subsanar las necesidades detectadas.

II. ANTECEDENTES

Muchos investigadores destacan la naturaleza problemática de la definición de “liderazgo”. El análisis de la literatura revela varias definiciones, con una mejor comprensión lograda a partir de los mismos fundamentos que describen el concepto (Marriner, 2009).

El término “lead” aparece por primera vez en inglés, próximo al 825, y hace referencia a la acción de llevar o conducir a una persona a territorios desconocidos, que se deben explorar. En el 1300, la palabra “leader”, vincula la acción a un individuo guía: el que conduce, lleva a una persona de la mano o a un animal con una soga o el que dirige un conjunto de hombres armados. En 1821, aparece por primera vez en un documento, el término “leadership” (leader [lead + er] + ship), refiriendo a la calidad de líder, especialmente, de un partido político; a la habilidad para conducir, para influir en otros y llevarlos en una dirección. Hacia el 1877, la palabra se comienza a usar y se asocia directamente, a la economía y a la política; más tarde, otras disciplinas también fueron incorporando el término, pero siempre con un significado idéntico: guía, caudillo, cabecilla, dirigente, jefe, etc. Al ser incorporado al léxico español, la palabra dio lugar a otras formas derivadas, como “lidera” (verbo: *Artigas supo liderar a los orientales*), “liderazgo/liderato” (sustantivo: *Los rescatistas asumieron el liderazgo de la situación*) o “liderado/a” (adjetivo: *los trabajadores fueron liderados por una figura que nació naturalmente*) (Sáez Godoy, 2004).

En la actualidad, el concepto de liderazgo está fuertemente asociado a la Administración, tal como lo indica Chiavenato, especialmente, cuando se refiere a la Negociación y a la consecución de los objetivos de la organización:

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. [22]

Sin embargo, en este trabajo, se optó por la disociación del liderazgo de la gestión, para poder describir y distinguir la naturaleza de cada actividad, dentro de la estructura. No se trata de proclamar una independencia total en favor de los líderes, ya que ellos necesitan de un conjunto de pautas de gestión previamente acordadas, para poder llevar a cabo su trabajo de manera más eficiente y efectiva. En tal sentido, la autora adhiere a la postura de Grossman y Valiga (2013), respecto de

que la diferencia más destacada se basa en la posición de poder que ocupan ambos conceptos: en la gestión, el poder, suele asumirse en forma vertical, mientras que, en el liderazgo, el poder se ejerce de manera más horizontal, porque hay una mayor delegación del mismo.

Las características del líder, son consideradas una “*megahabilidad*” o “*metacompetencia*”, por parte de Burt Nanus, quien en su obra “*The leader's edge: the seven keys to leadership in a turbulent world*” (1989), hace foco en las cualidades necesarias para ejercer un liderazgo auténtico en el mundo actual, cada vez más interdependiente y dinámico. Evidentemente, apunta hacia un escenario corporativo, sin llegar a grandes conclusiones, por su carácter más enunciativo que analítico. En todo caso, las descripciones que Nanus hace del líder, parecen responder a una presunta incapacidad de las empresas estadounidenses, para enfrentar los importantes desafíos socioeconómicos de la modernidad, identificando siete megahabilidades consideradas esenciales para el éxito del futuro liderazgo creativo, que coinciden con las que reconocen otros autores.

2.1. Evolución del concepto

Del mismo modo que hay varias definiciones del liderazgo, también existen varias teorías sobre dicho constructo, cada una de las cuales ha evolucionado con el tiempo y con las constantes investigaciones.

La teoría del liderazgo del “*Gran Hombre*”, surge a partir de la observación de los personajes destacados de la historia y afirma que una persona nace para liderar, en el seno de la familia “*correcta*”, heredando características únicas (Grossman y Valiga, 2013).

Daft (2006), resalta que los principales rasgos son: el heroísmo, la inteligencia, el poder y la influencia. Esta concepción se remonta al año 1840, cuando el historiador Carlyle, afirmaba: “*La historia del mundo no es más que la biografía de grandes hombres*”, dotados de inspiración divina y de características irreprochables. Como se aprecia, este pensamiento se enfoca en las personas destacadas, capaces de grandes empresas, dejando de lado las situaciones, los entornos y al resto de los actores, lo que va en línea con las teorías de los rasgos personales.

Contrariamente, el sociólogo Herbert Spencer sugirió que los líderes eran productos de la sociedad en la que vivían. En “*The Study of Sociology*” (1873), escribió:

debes admitir que la génesis de un gran hombre depende de la larga serie de influencias complejas que ha producido la raza en la que aparece y del estado social en el que esa raza ha crecido lentamente... Antes de que pueda rehacer su sociedad, su sociedad debe hacerlo.

Uno de los problemas clave de la teoría del liderazgo del *Gran Hombre*, es que no todas las personas que poseen las llamadas cualidades de liderazgo natural, en realidad se convierten en grandes líderes. Si el liderazgo viniera determinado por una cualidad innata, todas las personas que poseen las características necesarias, finalmente, se encontrarían en posiciones de liderazgo. Las investigaciones dan cuenta de que el liderazgo es un tema mucho más complejo y que numerosos factores influyen en el desempeño y el éxito de un líder. Las características del grupo, del poder y la situación concreta, interactúan con las cualidades personales, para determinar qué tipo de liderazgo se necesita y qué efectividad se pretende.

Este razonamiento da lugar a las *teorías situacionales*, que - en contraposición a las *teorías de los rasgos personales* - reconocen la importancia de una situación particular, de la cual emerge la figura del líder (Grossman y Valiga, 2013).

Las teorías más recientes de liderazgo, que combinan aspectos de las concepciones mencionadas, sostienen que un liderazgo efectivo depende de la personalidad del líder, de la situación en cuestión y de las cualidades de los seguidores (Grossman y Valiga, 2013). El liderazgo no es algo que ocurre fortuitamente, sino que implica visión, el interés por superar o mejorar una situación determinada, comunicar esa visión a los demás, planificarla, hacerla realidad y ser inspirador para el equipo, para que vayan en esa dirección, Por lo tanto, es una extensión de la noción de "*poner orden en el caos*", señalada como inherente al liderazgo, (Grossman y Valiga, 2013).

Para Bass, en términos empíricos, las competencias del liderazgo deben analizarse y desarrollarse cuando se intenta adoptar nuevas estrategias para mejorar la gestión, para pasar de una administración pasiva a una activa. Así, la *Teoría del Liderazgo Transformacional* permea esos atributos y – cuando se estudian a través de las metacompetencias - trasmite la seguridad necesaria para ser integrada en la conducción de los equipos de trabajo, generando la motivación adecuada para que la gestión sea efectiva más allá de las expectativas. Para el autor, es preciso identificar los trazos de comportamientos que posibiliten el desarrollo del liderazgo,

para actuar con inspiración motivadora, de acuerdo a cada situación, siendo esas particularidades, matices de un liderazgo transformacional (Bass, 1985).

Corresponde destacar que Bernard Bass fue un erudito a nivel mundial a quien la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional describe como el creador de la Psicología Organizacional. Su legado ha quedado plasmado en más de 400 artículos académicos, un gran archivo de trabajos inéditos y 31 libros. Pero de todo su trabajo, Bass será recordado por su arduo trabajo en un área específica: el liderazgo.

A fines de la década de 1970, leyó y revisó la definición de liderazgo de James McGregor Burns (1978), en la que Burns introdujo el concepto de liderazgo transformacional. Bass unió estas ideas con su experiencia de conocer a alguien que había trabajado con un líder que lo había motivado a "*desempeñarse más allá de las expectativas*" y comenzó a investigar el liderazgo que apunta al cambio.

El principal aporte de Bass a la obra de Burns consiste en explicar el mecanismo psicológico que subyace en el liderazgo transformador y transaccional y que permite medir el grado motivación que ejerce en los seguidores así como su rendimiento. La influencia, la admiración, el respeto y la lealtad hacia el líder son claros indicadores del peso que este tiene en el equipo. Estas cualidades son clave para la transformación, en dos sentidos, para potenciar a los empleados y también al propio líder al sentirse enaltecido por ellos.

Este tipo de líder carismático proporciona a las personas una visión y misión inspiradora, a la vez que les forja una identidad - por medio de nuevas formas de pensar y actuar - para modificar el *statu quo*. En contraste con Burns, Bass sugirió que el líder puede ejercer simultáneamente el liderazgo transformacional y transaccional, a su juicio, no serían excluyentes. Además de los roles de liderazgo más transaccionales de realizar tareas y enfocar al equipo en objetivos compartidos, Bass vio que el rol transformador consiste en apelar a las necesidades de orden superior de las personas. Asimismo, mientras Burns estaba interesado en la dimensión moral del liderazgo, Bass estaba más centrado en su eficacia. Argumentó que un líder debe ser un modelo a seguir, pero también debe desafiar el orden existente. Formó un enfoque moralmente neutral, a diferencia de la visión más moralista de Burns y se centró en la eficacia. Para ello, desarrolló un modelo de liderazgo transformacional, con cuatro roles específicos:

Motivación inspiradora

El líder se manifiesta como un visionario, que hace que las personas se sientan parte de algo grande y valioso, por su propósito y significado.

Atención individualizada

Es el líder centrado en las personas, que celebra la diversidad y construye relaciones basadas en la subjetividad. Cada miembro del equipo siente que su líder lo conoce, lo respeta, está interesado por él y lo ayuda.

Estimulación intelectual

El líder extiende a sus seguidores el deseo por aprender, crecer y desempeñarse a niveles excepcionales. Valora el intelecto, estimula la imaginación, desafía las viejas costumbres. También pone énfasis en el desarrollo de su personal, el pensamiento estratégico y el desafío constructivo. Son expertos en ver y trabajar con diferentes puntos de vista.

Influencia idealizada

El líder es el eje central. Son un modelo a seguir que inspira respeto y el afán de seguir, por su integridad personal. Establecen y muestran altos estándares éticos, saben comunicarse, son honestos, abiertos, justos y con principios, establecen y están a la altura de valores sólidos.

Bass también se dedicó a la investigación de los factores psicométricos y de personalidad que influyen en los estilos de liderazgo. Trató de elaborar un precepto conductual con los cuatro roles de un líder transformador, complementando los roles del líder transaccional de J. Adair.

En 1985, publicó *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas) y esto fue seguido por una serie de otros libros sobre el tema del liderazgo. La cuarta edición - terminada poco antes de su muerte, en 2007 - de *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (Manual de Liderazgo de Bass: Teoría, investigación y aplicaciones gerenciales), es ampliamente considerada como el recurso más autorizado sobre liderazgo. En 1987, fundó el Centro de Estudios de Liderazgo en la Universidad de Binghamton, que continúa hasta nuestros días.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Cultura Organizacional

En esta investigación se aborda estos conceptos como parte de un enfoque etnográfico que pondera el análisis de las personas, sus creencias, valores e intereses en relación a su desempeño dentro de las organizaciones. [23]

La organización es lo que da sentido al conjunto de miembros, entre sí y entre otras organizaciones de contextos locales y transnacionales. Dado este enfoque de creación de significado, la cultura se considera la dimensión principal de cualquier organización ya que incide decisivamente en el modo en que esta construye ese sentido.

Pero, si bien existe un acuerdo universal de que existe y que desempeña un papel crucial en la configuración del comportamiento en las organizaciones, hay poco consenso sobre qué es realmente la cultura organizacional, independientemente de cómo influye en el comportamiento y si depende de los líderes establecerla o cambiarla. [24]

Este es un problema, porque sin una definición razonable (o definiciones) de cultura, no podemos comprender sus conexiones con otros elementos clave de la organización, como la estructura y los sistemas de incentivos. Tampoco podemos desarrollar buenos enfoques para analizar, preservar y transformar la cultura. Si podemos definir qué es la cultura organizacional, nos da una idea de cómo diagnosticar problemas e incluso diseñar y desarrollar mejores culturas.

La cultura está conformada por patrones de comportamiento consistentes y observables en las organizaciones. Aristóteles dijo: "*Somos lo que hacemos repetidamente*". Esta visión ubica al comportamiento o a los hábitos repetidos como el núcleo de la cultura y enfatiza lo que las personas sienten, piensan o creen. También enfoca nuestra atención en las fuerzas que dan forma al comportamiento en las organizaciones, dando origen a una pregunta importante: ¿todas esas fuerzas (incluida la estructura, los procesos y los incentivos) son "*culturales*" o la cultura son simplemente los resultados del comportamiento? Dicho de manera más simple: ¿la cultura define los comportamientos o los comportamientos determinan la cultura?

Por otra parte, la cultura está poderosamente atravesada por incentivos (recompensa). El mejor predictor de lo que harán las personas es aquello que lo incentiva a hacer determinada tarea. Por incentivos, nos referimos al conjunto completo de incentivos (recompensas monetarias, recompensas no monetarias como estatus, reconocimiento, privilegios, permisos, etc.) a los que están sujetos los miembros de la organización. En este punto corresponde la segunda interrogante ¿Los patrones de comportamiento son producto de incentivos, o los incentivos han sido moldeados fundamentalmente por creencias y valores que sustentan la cultura? No hay consenso respecto de estas incógnitas, hay tantos defensores de una postura como de la otra. Incluso hay quienes no creen en la existencia de una "cultura". [25] No obstante, en general, parece haber coincidencia respecto de la existencia de un modo particular de ser de cada organización.

La cultura es un proceso de "*dar sentido*" en las organizaciones. La creación de sentido se ha definido como "*un proceso de colaboración para crear una conciencia y una comprensión compartidas a partir de las perspectivas e intereses variados de diferentes individuos*". Esta definición de cultura más allá de los patrones de comportamiento, abarca el ámbito de las creencias e interpretaciones conjuntas sobre "*lo que es*". Desde esta visión, el propósito crucial de la cultura es ayudar a orientar a sus miembros a la "*realidad*" de manera que proporcione una base para la alineación al propósito y a la acción compartida (Schein, 2004).

La cultura es portadora de significado, proporciona no solo una visión compartida de "*lo que es*", sino también de "*por qué es*". Desde este enfoque, la cultura trata de la historia en la que las personas de la organización están insertas y los valores y creencias que refuerzan esa narrativa. También centra la atención en la importancia de los símbolos y la necesidad de comprenderlos, incluidos los lenguajes idiosincrásicos utilizados en las organizaciones, para comprender la cultura.

La cultura es un sistema de control social. Aquí el punto central es el papel de la cultura en la promoción y el refuerzo del pensamiento y el comportamiento "*correcto*", por contrapartida de la sanción a lo "*incorrecto*". La clave en esta definición de cultura es la idea de "*normas*" de comportamiento que deben ser respetadas y las sanciones asociadas que se imponen a aquellos que no "se

mantienen dentro de las líneas". Esta visión también centra la atención en cómo la evolución de la organización dio forma a la cultura. Es decir, ¿cómo han promovido las normas existentes la supervivencia de la organización en el pasado? Implícitamente, en esta visión evolutiva está la idea de que las culturas establecidas pueden convertirse en impedimentos para la supervivencia cuando hay cambios ambientales sustanciales. [25, 26]

La cultura es una forma de protección que ha evolucionado a partir de las presiones situacionales. Impide que el "*pensamiento equivocado*" y las "*personas equivocadas*" entren en la organización en primer lugar. Así, la cultura organizacional funciona de manera muy similar al sistema inmunológico del ser humano para prevenir el daño. El problema, por supuesto, es que los sistemas inmunes organizacionales también pueden atacar a los agentes de cambio necesarios y esto tiene implicaciones importantes para la incorporación e integración de las personas en las organizaciones e incluso, para las innovaciones.

La cultura organizacional está conformada y se superpone con otras culturas, especialmente la cultura más amplia de las sociedades en las que opera. Esta observación destaca los desafíos que enfrentan las organizaciones globales para establecer y mantener una cultura unificada cuando operan en el contexto de múltiples culturas nacionales, regionales y locales. ¿Cómo deben los líderes lograr el equilibrio correcto entre la promoción de una cultura en la organización, al tiempo que permiten las influencias de las culturas locales?

Las culturas de las organizaciones nunca son monolíticas. Hay muchos factores que impulsan las variaciones internas en la cultura de las funciones. Las organizaciones son dinámicas, son entidades vivas que evolucionan, que varían de formas y que se muestran flexibles ante los cambios, aunque solo se perciba en el largo plazo. Acompañar las transformaciones de manera equilibrada garantizará la supervivencia de la organización.

Finalmente, tratar de evaluar la cultura organizacional es complicado porque supone querer alcanzar un objetivo que está en permanente movimiento. Pero también abre la posibilidad de que el cambio cultural se pueda gestionar como un proceso continuo en lugar de cambio brusco (a menudo en respuesta a una crisis). Por eso, la cultura de la organización siempre debe ser aprender y desarrollarse.

3.2. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

Las estrategias de gestión de recursos humanos son los planes que conducen a la implementación de diferentes funciones en el Departamento de Recursos Humanos de una organización. Por lo general, estas estrategias se guían por las estrategias generales de la institución y se orientan a alcanzar sus objetivos a largo plazo a través de su personal. Estas estrategias se pueden clasificar de acuerdo a cuatro dimensiones clave:

- Talento
- Liderazgo
- Planificación
- Cultura de rendimiento

Talento

El talento representa el capital humano de una organización y es crucial para su éxito, por ello, debe esforzarse por mantenerlo y mejorarlo.

¿Cómo ayuda el sistema de gestión de recursos humanos en este sentido? A través de un plan integral del personal. El Departamento de Recursos Humanos (DRRHH), debe diagnosticar y pronosticar las necesidades de personal en el presente y en el futuro, al tiempo que recluta, contrata y mantiene el mejor talento de la organización. Las empresas más exitosas se enorgullecen de contratar al mejor talento del mundo, lo cual da sustento a su proyección. Para hacer esto de manera efectiva, el DRRHH necesita identificar las diversas competencias requeridas para cada trabajo, es decir: las habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para realizar las diversas tareas de manera eficaz

Liderazgo de una organización

El liderazgo en la organización es fundamental, dado que contribuye a su éxito o a su fracaso. El DRRHH desempeña un papel clave en tal liderazgo porque tiene la tarea de detectar a los mejores empleados para dirigir los esfuerzos en la dirección correcta.

Un DRRHH que puede presumir de haber tenido éxito en el pasado en la elección de los ejecutivos apropiados. le resultará más fácil convencer a las autoridades de sus preferencias la próxima vez que se requiera un líder. Para hacer este trabajo de manera efectiva, los gerentes de RRHH deben tener capacidad de

asesoramiento para dar su opinión sobre lo que es mejor para el futuro de la institución y para proponer a los funcionarios más aptos para liderar esos procesos de mejora. [27]

Planificación de los recursos humanos

El DRRHH desempeña un papel importante para ayudar a la empresa a planificar el futuro. Tomemos a los empleados, por ejemplo: al realizar encuestas periódicas de los empleados para determinar la satisfacción de los empleados, el departamento de gestión de recursos humanos puede brindar información importante a los líderes empresariales sobre lo que se debe hacer en el futuro para contribuir a un lugar de trabajo más feliz. [28]

Métricas de rendimiento y cultura corporativa

Una organización con métricas de rendimiento bien definidas es una organización con alto potencial de éxito. El liderazgo también desempeña un papel en esto. Mediante el desarrollo de evaluaciones de desempeño regulares y esquemas para recompensar a los empleados por el alto rendimiento y la creatividad en el cumplimiento de sus tareas, el líder propiciará una cultura de alta performance donde los intereses de los empleados se alineen con los de la institución y estén genuinamente motivados para hacer lo mejor. Como lo demuestra la evidencia, es muy probable que los empleados que se sienten apreciados por sus jefes y reciban reconocimiento por sus logros en el lugar de trabajo quieran hacer más. [29, 30]

3.3. Conceptos Básicos de Liderazgo

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es un proceso mediante el cual un ejecutivo puede dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros hacia el logro de objetivos específicos en una situación dada. El liderazgo es la capacidad de un gerente para inducir a los subordinados a trabajar en un sentido determinado.

El liderazgo es el potencial para influir en el comportamiento de los demás. También se define como la capacidad de influir en un grupo hacia la realización de una meta. Se requiere que los líderes desarrollen visiones futuras y motiven a los miembros de la organización para que quieran lograr esas visiones.

Según Keith Davis, “*el liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que busquen objetivos definidos con entusiasmo. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos*”.

Características del liderazgo

- Es un proceso interpersonal en el que un líder está influyendo y guiando a los trabajadores hacia el logro de objetivos.
- Demuestra algunas cualidades por las que es reconocido: inteligencia, discernimiento y personalidad decidida.
- Integra un proceso grupal. Involucra a dos o más personas que interactúan entre sí.
- Un líder está involucrado en dar forma y moldear el comportamiento del grupo orientándolos hacia las metas de la organización.
- El liderazgo está ligado a la situación. No hay mejor estilo de liderazgo, todo depende de las coyunturas.

Importancia del liderazgo

El liderazgo es una función importante de la administración dado que ayuda a maximizar la eficiencia y alcanzar los objetivos de la organización. Los siguientes puntos justifican la importancia del liderazgo.

- el Líder es una persona que comienza el trabajo comunicando las políticas y los planes a los subordinados.
- el líder demuestra estar desempeñando un papel de incentivo en el trabajo de la organización. Motiva a los empleados con recompensas económicas y no económicas y, por lo tanto, obtiene el trabajo de los subordinados.
- El líder no solo debe supervisar sino también desempeñar un papel guía para los subordinados. La orientación significa instruir a los subordinados sobre la forma en que tienen que realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente.
- la confianza es un factor importante que se puede lograr expresando los esfuerzos de trabajo a los subordinados, explicándoles claramente su papel y dándoles pautas para lograr los objetivos de manera efectiva. También es importante escuchar a los empleados con respecto a sus quejas y problemas.

- la moral denota la cooperación voluntaria de los empleados hacia su trabajo, les da confianza y se gana su confianza. Un líder puede ser un impulsor de la moral al lograr la plena cooperación para que se desempeñen con lo mejor de sus habilidades para lograr los objetivos.
- un ambiente de trabajo ordenado, eficiente, ayuda a un crecimiento sólido y estable. Por lo tanto, un líder debe tener en cuenta las relaciones humanas, el clima de la organización. Debe tener contacto personal con los empleados, escuchar sus problemas y resolverlos. Tratar a los empleados en términos humanitarios.
- la coordinación se puede lograr mediante la conciliación de los intereses personales con los objetivos de la organización. Esta sincronización se puede lograr a través de una coordinación adecuada y efectiva que debe ser el motivo principal de un líder.

Cualidades del Líder

Un líder tiene rasgos multidimensionales que lo hacen atractivo y efectivo en su comportamiento. Los siguientes son los requisitos para ser un buen líder:

1. **Apariencia física:** un líder debe tener una apariencia agradable. El físico y la salud son muy importantes para un buen líder.
2. **Visión y previsión:** un líder no puede mantener la influencia a menos que demuestre que está enfocado en el futuro. Tiene que visualizar situaciones y, por lo tanto, tiene que representar programas lógicos.
3. **Inteligencia:** un líder debe ser lo suficientemente analítico, sopesar los pros y los contras y luego resumir la situación. Por lo tanto, una actitud positiva y una perspectiva madura es muy importante.
4. **Habilidades comunicativas:** un líder debe ser capaz de comunicar las políticas y los procedimientos de forma clara, precisa y efectiva. Esto puede ser útil en la persuasión y la estimulación.
5. **Objetivo:** un líder debe tener una perspectiva justa, libre de prejuicios y que no refleje su disposición hacia un individuo en particular. Debería desarrollar su propia opinión y basar su juicio en hechos y lógica.
6. **Conocimiento del trabajo:** un líder debe conocer con mucha precisión la naturaleza del trabajo de sus subordinados porque es entonces cuando puede ganarse su confianza.

7. **Sentido de responsabilidad:** Un líder debe tener un sentido de responsabilidad hacia los objetivos de la organización porque solo entonces puede aprovechar al máximo las capacidades de sus empleados en un sentido real. Para esto, tiene que motivar e instar a dar lo mejor de sus habilidades.
8. **Confianza en sí mismo y fuerza de voluntad:** la confianza en sí mismo es importante para ganarse la confianza de los subordinados. Debería ser confiable y manejar las situaciones con plena fuerza de voluntad.
9. **Humanista:** este rasgo de estar presente en un líder es esencial porque trata con seres humanos. Tiene que manejar los problemas personales de sus subordinados con gran cuidado y atención. Por lo tanto, tratar a las personas con humanidad es esencial para construir un ambiente agradable.
10. **Empatía:** es un viejo adagio "*ponerse en el lugar de los demás*". Esto es muy importante porque el juicio justo y la objetividad dan credibilidad. Un líder debe interpretar la realidad de los empleados, esto ayuda a mejorar las relaciones.

Un líder no puede tener todos los rasgos al mismo tiempo. Pero algunos de ellos ayudan a lograr resultados efectivos.

3.4. Teorías de Liderazgo

La función de liderazgo está validada por varias teorías. Si bien las teorías conductuales del liderazgo se centraron en descubrir la relación constante entre los comportamientos y el desempeño del grupo, las teorías contemporáneas también enfatizaron la importancia de los factores situacionales (como el nivel de estrés, la estructura del trabajo, la inteligencia del líder, los rasgos de los seguidores, etc.).

Algunas de las teorías de liderazgo importantes son las siguientes:

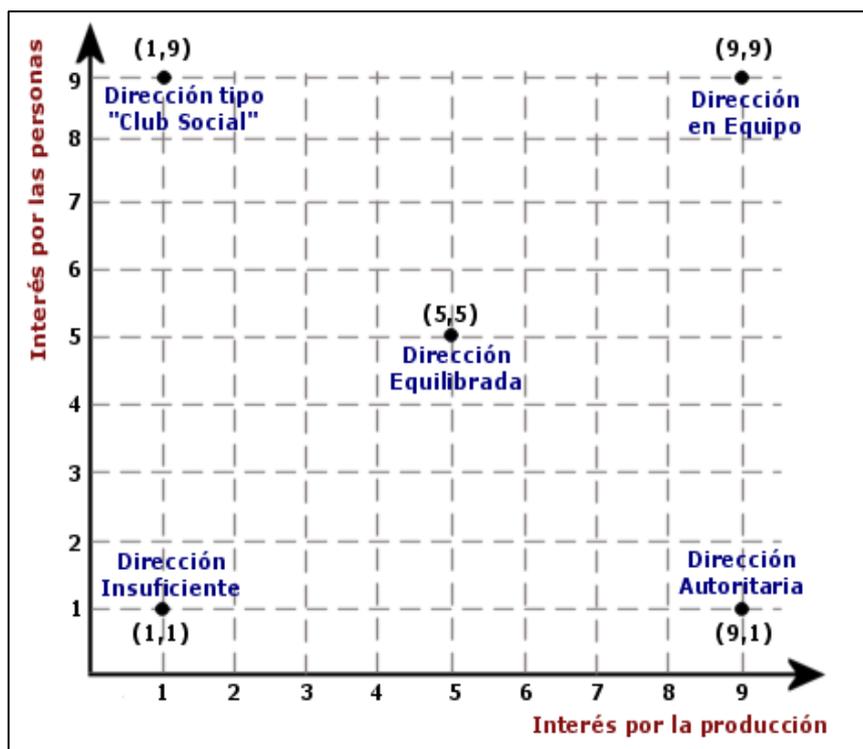
- **Cuadrícula gerencial de Blake y Mouton**

La orientación hacia la tarea y la orientación hacia las personas son dos dimensiones independientes, cuya distinción ha sido un paso importante en la caracterización del liderazgo. Muchos de los estudios de liderazgo realizados en la década de 1950, en la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio, se centraron en estas dos dimensiones.

Sobre las investigaciones de estas universidades, Robert Blake y Jane Mouton (1960), propusieron una representación gráfica de los estilos de liderazgo a través

de una cuadrícula gerencial o cuadrícula de liderazgo. La cuadrícula muestra dos dimensiones del comportamiento del líder: la *preocupación por las personas* - ubicando las necesidades de las personas y dándoles prioridad en el eje Y - y la *preocupación por la producción* en el eje X. Cada dimensión va de (1) a (9), creando así 81 combinaciones diferentes en las que se puede configurar el estilo del líder. (Ver figura 1). [31, 32]

Figura 1. Cuadrícula gerencial de Blake y Mouton



Fuente: E. Schein

Los cinco estilos de liderazgo resultantes son los siguientes:

Gestión insuficiente (1, 1): los gerentes/líderes con esta puntuación ejercen una influencia mínima en sus subordinados. El líder tiene poca preocupación por la satisfacción de los empleados y por la producción de trabajo, como resultado, la desarmonía y la desorganización prevalecen dentro de la organización. Los líderes son ineficaces, solo se limitan a mantener su puesto y preservar la antigüedad.

Gestión autoritaria (9, 1): es un tipo de liderazgo o gerenciamiento dictatorial. Aquí los líderes están más preocupados por la producción que por las personas. El estilo se basa en la Teoría X de McGregor y Bennis (rígido, tradicional y estricto). Las necesidades de los empleados no se atienden y son simplemente un medio para un fin. El líder cree que la eficiencia solo puede resultar en una organización con

adecuados sistemas de trabajo y con el mínimo de personal posible. Tal estilo, definitivamente, puede aumentar la producción de la organización a corto plazo, pero debido a las estrictas políticas y procedimientos, la alta rotación laboral es inevitable.

Liderazgo equilibrado (5, 5): el líder trata de mantener un equilibrio entre los objetivos de la empresa y las necesidades de las personas. No sobrepasa los límites en ninguno de los dos sentidos, lo que resulta en un rendimiento promedio para la organización. En este punto no se cumplen de manera óptima las necesidades de los empleados ni los requisitos de producción.

“Club Social” (1, 9): este es un estilo caracterizado por un escaso rendimiento y una alta orientación hacia las personas. El líder presta una atención cuidadosa a las necesidades de los empleados, brindándoles un ambiente afable y cómodo. El líder considera que tal trato amigable con los empleados conducirá a la automotivación y por ello, los empleados se sentirán impulsados a trabajar con compromiso. Sin embargo, los resultados pueden ser cuestionables al generar el efecto contrario. Al decir de Bossuet: *"Donde ninguno manda, mandan todos. Donde todos mandan, nadie manda. Es el caos."*

Gestión del equipo (9, 9): Caracterizado por líderes con alto nivel de enfoque en el trabajo y en los empleados. El estilo se basa en la Teoría Y de McGregor (líderes creativos, ingeniosos y equilibrados) y ha sido calificado como el más efectivo según Blake y Mouton. El líder siente que el empoderamiento, el compromiso, la confianza y el respeto son los elementos clave para crear una atmósfera de equipo que automáticamente dará como resultado una alta satisfacción de los empleados y una excelente producción.

Ventajas de la cuadrícula gerencial de Blake y Mouton

La cuadrícula gerencial o de liderazgo se utiliza para ayudar a los gerentes a analizar sus propios estilos de liderazgo a través de una técnica conocida como capacitación en cuadrícula. Esto se realiza mediante la administración de un cuestionario que permite identificar su posición respecto a su preocupación por la producción y/o los empleados. El entrenamiento está dirigido básicamente a ayudar a los líderes a alcanzar el estado ideal, calificado 9, 9.

Limitaciones de la cuadrícula gerencial de Blake y Mouton

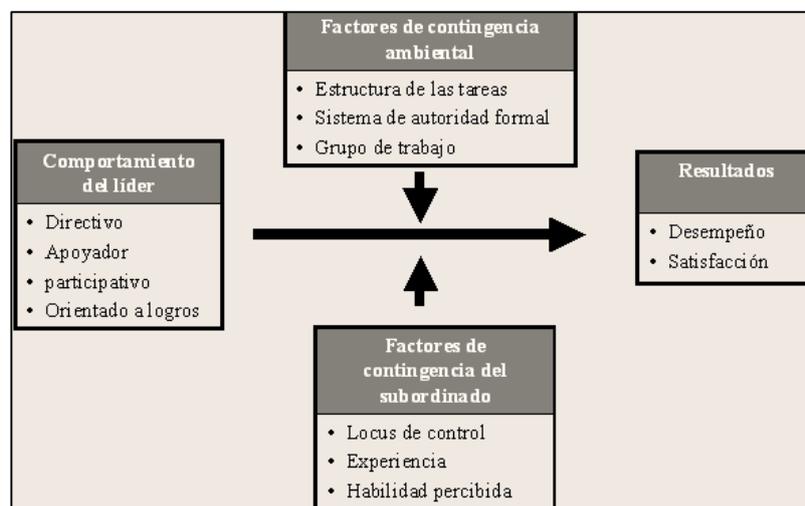
El modelo ignora la importancia de los límites internos y externos, la materia y el escenario. Además, hay algunos aspectos más del liderazgo que se pueden cubrir pero no se cubren.

- **Teoría ruta-meta de House**

La teoría fue desarrollada por Robert House en 1971 y actualizada en 1996, tiene sus raíces en la teoría de la expectativa de la motivación. Parte de la premisa que la percepción de las expectativas de un empleado se ve muy afectada por el comportamiento de un líder. Los líderes ayudan a los miembros del grupo a obtener recompensas despejando el camino hacia la meta, eliminando los obstáculos para el desempeño. Lo hacen al proporcionar la información, apoyo y otros recursos que los empleados requieren para completar la tarea. [33]

La teoría de House aboga por el liderazgo de servicio, no de poder. Los líderes actúan como entrenadores y facilitadores de sus subordinados y su efectividad depende de varios factores contingentes ambientales, de los empleados y de ciertos aspectos personales del líder. Esto se explica en la Figura 2:

Figura 2: Teoría del liderazgo del camino-meta de House



Estilos de liderazgo según la Teoría de House:

Los cuatro estilos de liderazgo son:

- **Directivo:** el líder proporciona pautas, informa a los subordinados qué se espera de ellos, establece estándares de desempeño y controla el

comportamiento cuando no se cumplen. Hace un uso racional de recompensas y medidas disciplinarias.

- **Solidario:** el líder es amigable con los subordinados y muestra una preocupación personal por sus necesidades y bienestar.
- **Participativo:** el líder cree en la toma de decisiones grupales y comparte información con sus subordinados. Consulta a sus subordinados sobre decisiones importantes relacionadas con el trabajo, objetivos de tareas y caminos para resolver objetivos.
- **Orientado al logro:** el líder establece objetivos desafiantes y alienta a los empleados a alcanzar su máximo rendimiento. El líder cree que los empleados son lo suficientemente responsables como para lograr objetivos desafiantes.

Según la teoría, estos estilos de liderazgo no son mutuamente excluyentes y los líderes son capaces de seleccionar más de un tipo de estilo adecuado para una situación particular. [19]

Figura 3: tipos de Liderazgo según R. House

CONDUCTA DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS DEL SEGUIDOR	CARACTERÍSTICAS DE LA TAREA
DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Dogmático autoritario • Preferencia por tareas estructuradas • Locus de control externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigua • Compleja • Objetivos confusos • Reglas no claras
SOLIDARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de afiliación • Insatisfecho 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurada y repetitiva • Insatisfactoria
PARTICIPATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Autónomo y capaz • Locus de control interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigua • Poco estructurada
LOGRO	<ul style="list-style-type: none"> • Altas expectativas de autoeficacia • Motivación de logro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambigua • Compleja y desafiante

Contingencias

La teoría establece que cada uno de estos estilos será efectivo en algunas situaciones, pero no en otras. Además, establece que la relación entre el estilo y la efectividad de un líder depende de las siguientes variables:

- **Características de los empleados:** incluyen factores como las necesidades de los empleados, el locus de control, la experiencia, la capacidad percibida, la satisfacción, la voluntad de abandonar la organización y la ansiedad. Por ejemplo, si los seguidores tienen una gran incapacidad, un estilo directivo de

liderazgo puede ser innecesario; en cambio, un enfoque de apoyo puede ser preferible.

Características del entorno de trabajo: incluyen factores como la estructura de tareas y la dinámica del equipo, que están fuera del control del empleado. Por ejemplo, para los empleados que realizan tareas simples y rutinarias, un estilo de apoyo es mucho más efectivo que uno directivo. Del mismo modo, el estilo participativo funciona mucho mejor para las tareas no rutinarias que las rutinarias.

Cuando la cohesión del equipo es baja, debe usarse un estilo de liderazgo de apoyo, mientras que en una situación en la que existen normas de equipo orientadas al rendimiento, un estilo directivo o posiblemente un estilo orientado al logro funciona mejor. Los líderes deben aplicar un estilo directivo para contrarrestar las normas del equipo que se oponen a los objetivos formales. [19]

Conclusión

La teoría ha sido sometida a pruebas empíricas en varios estudios y ha recibido considerable apoyo de investigación. Esta teoría recuerda constantemente a los líderes que su papel principal como líder es ayudar a los subordinados a definir sus objetivos y luego ayudarlos a lograr esos objetivos de la manera más eficiente y efectiva. Esta teoría ofrece un mapa guía a los líderes sobre cómo aumentar la satisfacción de los subordinados y el nivel de rendimiento. [19]

- **Teoría del Gran Hombre**

Ampliando lo expresado anteriormente, esta teoría parte de la pregunta: ¿los líderes nacen o se hacen? Según los teóricos contemporáneos, los líderes no necesitan ser intelectualmente genios o profetas omniscientes para tener éxito, pero definitivamente deben tener un conjunto de atributos particulares, que no están presentes en todas las personas. [34]

Gran parte del trabajo sobre esta teoría se realizó en el siglo XIX y a menudo está relacionado con el trabajo del historiador Thomas Carlyle, quien comentó sobre los grandes hombres o héroes que: "*la historia del mundo no es más que la biografía de los grandes hombres*". Según él, un líder es aquel que está dotado de cualidades únicas que capturan la imaginación de las masas.

Este tipo de liderazgo estaba asociado solo con el hombre, por eso se autodenominaba la Teoría del Gran Hombre. Pero más tarde, con la aparición de muchas mujeres líderes, la teoría fue reconocida como la Teoría de la Gran Persona.

Esta teoría afirma que algunas personas nacen con los atributos necesarios que las distinguen de otras y que estos rasgos son los que facilitan alcanzar posiciones de poder y autoridad. Un líder es un héroe que logra objetivos contra viento y marea. Además, sostiene que estos rasgos se mantienen en el tiempo independientemente de cuándo y dónde vivieron o el papel preciso en la historia que cumplieron. Así, un líder del siglo XXI tendrá los mismos atributos que uno del siglo XIV. [20]

Crítica

Muchos de los rasgos citados como importantes para ser un líder efectivo son rasgos masculinos típicos. En la investigación contemporánea, hay un cambio significativo en dicha mentalidad.

Conclusión

Impulsados por la teoría del liderazgo del Gran Hombre y el interés emergente por comprender qué es el liderazgo, los investigadores comenzaron a estudiar el fenómeno con mayor rigor. [20]

- **Teoría de los rasgos**

El modelo de rasgo de liderazgo se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Los académicos que adoptaron el enfoque de rasgos intentaron identificar caracteres fisiológicos (apariencia, altura y peso), demográficos (edad, educación y antecedentes socioeconómicos), personalidad (confianza en sí mismos y agresividad), intelectuales (inteligencia, decisión, juicio y conocimiento), relacionado con la tarea (impulso de logro, iniciativa y persistencia), y características sociales (sociabilidad y cooperación).

A través de muchas investigaciones realizadas en las últimas tres décadas del siglo XX, se ha identificado un conjunto de rasgos centrales de líderes exitosos. Estos rasgos no son responsables únicamente de identificar si una persona será un líder exitoso o no, sino que se consideran condiciones esenciales que dotan a las personas de potencial de liderazgo. [35]

Entre los rasgos centrales identificados están:

- *Logro*: alto nivel de esfuerzo, altos niveles de ambición, energía e iniciativa.
- *Motivación de liderazgo*: un intenso deseo de guiar a otros a alcanzar objetivos compartidos.
- *Honestidad e integridad*: confiable y abierto
- *Confianza en sí mismo*: creencia en sus ideas y habilidades
- *Habilidad cognitiva*: Capaz de ejercer buen juicio, fuertes habilidades analíticas y conceptuales.
- *Conocimiento de los negocios*: conocimiento de la organización y de otros asuntos técnicos.
- *Madurez emocional*: bien ajustada, no sufre trastornos psicológicos graves.
- *Otros*: carisma, creatividad y flexibilidad. [21]

Ventajas de la teoría de rasgos

- Es una teoría accesible.
- Está validada.
- Establece criterios de evaluación.

Limitaciones de la teoría de los rasgos

- Es probable que se haga un juicio subjetivo al determinar quién es considerado como un líder "bueno" o "exitoso".
- La lista de posibles rasgos tiende a ser muy larga. Se han identificado más de 100 rasgos diferentes de líderes exitosos en diversas posiciones de liderazgo. Estas descripciones son simplemente generalidades.
- También hay un desacuerdo sobre qué rasgos son los más importantes para un líder efectivo.
- El modelo intenta relacionar rasgos físicos como la altura y el peso con un liderazgo efectivo. Por ejemplo, podría ser necesario un peso y una altura mínimos para realizar las tareas de manera eficiente en una posición de liderazgo militar. En las organizaciones empresariales, estos no son los requisitos para ser un líder efectivo. [21]

La Teoría de los Rasgos brinda información constructiva sobre el liderazgo. Puede ser aplicado por personas de todos los niveles en todo tipo de organizaciones. Los gerentes pueden utilizar la información de la teoría para evaluar su posición en la

organización y cómo su posición puede fortalecerse en el desempeño. Pueden obtener una comprensión profunda de su identidad y la forma en que afectarán a otros en la organización. Esta teoría hace que el gerente sea consciente de sus fortalezas y debilidades y, por lo tanto, comprende cómo puede desarrollar sus cualidades de liderazgo.

- **Teoría del Intercambio de Liderazgo - Miembro (LMX)**

La observación del comportamiento del líder sugiere que su acción no es la misma para todos los subordinados. El modelo de intercambio líder-miembro de Graen (Leader-Member Exchange – LMX), también conocido como Teoría de la vinculación de la diada vertical, pone de relieve la importancia de las diferencias potenciales a este respecto. La teoría considera que el liderazgo consiste en una serie de relaciones diádicas que vinculan al líder con un seguidor. La calidad de la relación se refleja en el grado de confianza mutua, lealtad, apoyo, respeto y obligación. [36]

Según la teoría, los líderes forman diferentes tipos de relaciones con los subordinados. Algunos reciben mucha más atención del líder y tienen más acceso a los recursos de la organización. Por el contrario, otros subordinados caen en el otro extremo y como tal, reciben menos recursos valiosos de sus líderes.

Los líderes distinguen los miembros dentro y fuera del grupo sobre la base de la similitud percibida con respecto a las características personales, como la edad, el género o la personalidad. Puede ocurrir que una persona no cumpla con esas coincidencias, pero el líder lo selecciona porque lo considera competente.

La relación entre líderes y seguidores sigue tres etapas:

Toma de roles: cuando un nuevo miembro se une a la organización, el líder evalúa el talento y las habilidades del miembro y le ofrece oportunidades para demostrar sus capacidades.

Creación de roles: se lleva a cabo una negociación informal, no estructurada sobre los factores relacionados con el trabajo entre el líder y el miembro. Un miembro que es similar al líder tiene más probabilidades de tener éxito.

La escala LMX 7 evalúa el grado en que los líderes y seguidores tienen respeto mutuo por las capacidades, confianza y compromiso de uno hacia el otro, lo cual determinará si podrán integrar un grupo o no.

Los seguidores dentro del grupo tienden a funcionar como asistentes o asesores y a tener intercambios personalizados de mayor calidad con el líder que los seguidores que están fuera del grupo. Estos intercambios generalmente involucran la ejecución de tareas interesantes, delegación de responsabilidades importantes, intercambio de información y participación en las decisiones del líder, así como beneficios especiales, apoyo y horarios de trabajo favorables.

Fortalezas de la teoría LMX

- La teoría LMX es una teoría excepcional del liderazgo, ya que, a diferencia de otras, se concentra en las relaciones específicas entre el líder y cada subordinado.
- La teoría LMX es una teoría predominantemente descriptiva y explicativa, de enfoque práctico.
- La teoría LMX centra nuestra atención en la importancia de la comunicación en el liderazgo. La comunicación es el medio a través del cual los líderes y subordinados desarrollan, crecen y mantienen intercambios beneficiosos. Cuando esta comunicación se acompaña de características como la confianza mutua, el respeto y la admiración, conduce a un liderazgo efectivo.

Críticas de la teoría LMX

- La teoría LMX no explica los detalles de cómo se crean los intercambios de alta calidad.
- La teoría LMX se objeta por motivos de equidad y justicia, ya que algunos seguidores reciben atención especial de los líderes en el lugar de trabajo y otros no.

De acuerdo con muchos estudios realizados en esta área, se ha encontrado que los líderes definitivamente apoyan a los miembros del grupo y pueden llegar a exagerar sus calificaciones. Este tipo de tratamiento no se brinda a los miembros del grupo externo. Debido al favoritismo que los miembros del grupo reciben de sus

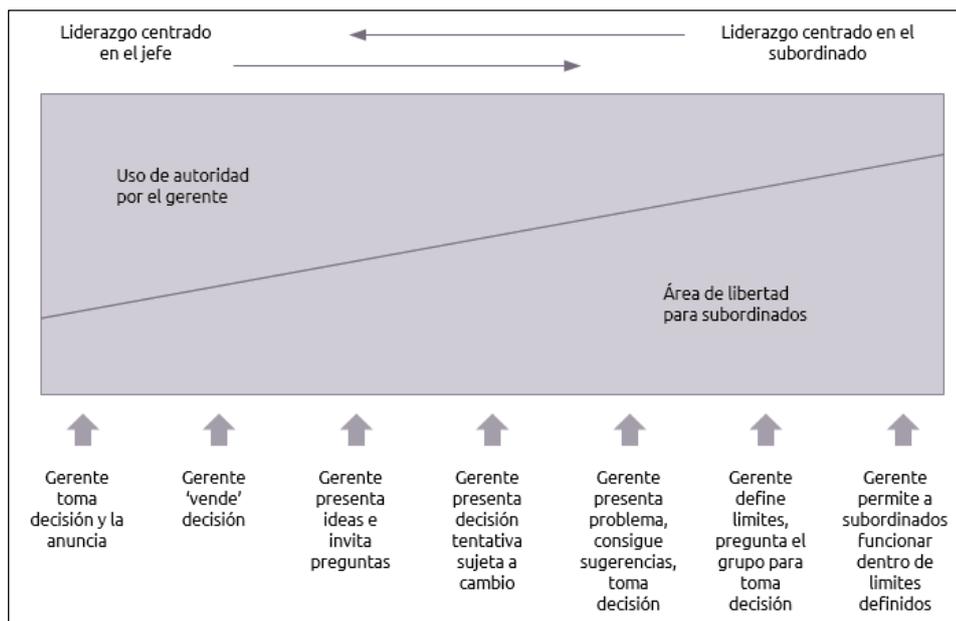
líderes, se descubre que desempeñan mejor su trabajo y desarrollan una actitud positiva hacia sus trabajos en comparación con los miembros del grupo externo. La satisfacción laboral de los miembros del grupo es alta y se desempeñan eficazmente en sus trabajos. Tienden a recibir más tutoría de sus superiores que les ayuda en sus carreras. Por estas razones, la baja tasa de deserción, el aumento de los salarios y las tasas de promoción están asociadas con los miembros elegidos por el líder.

- **Teoría de continuidad del comportamiento de liderazgo**

El continuo de liderazgo fue escrito originalmente en 1958, por Tannenbaum y Schmidt y luego fue actualizado en el año 1973. Su trabajo sugiere un continuo de posibles comportamientos de liderazgo, a lo largo del cual pueden darse muchos estilos de liderazgo. El continuo presenta una gama de acciones relacionadas con el grado de autoridad utilizado por el gerente y el área de libertad disponible para que los no gerentes lleguen a las decisiones. Se ha representado una amplia matriz de estilos de liderazgo en el continuo entre dos extremos de autocrático y “*rienda suelta*” (Figura 4). El lado izquierdo muestra un estilo en el que un administrador mantiene el control y el lado derecho muestra la liberación del control. Sin embargo, ninguno de los extremos es absoluto y la autoridad y la libertad nunca carecen de limitaciones. [37]

El continuo de Tannenbaum y Schmidt puede estar relacionado con la suposición de Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Figura 4: Comportamiento de liderazgo continuo



El gerente se caracteriza de acuerdo con el grado de control que mantiene. Según este enfoque, se han identificado cuatro estilos principales de liderazgo:

Comunicativo: El gerente identifica un problema, elige una decisión y lo anuncia a sus subordinados. Los subordinados no son parte del proceso de toma de decisiones y el gerente espera que implementen sus decisiones lo antes posible.

Vendedor: La decisión es elegida solo por el gerente, pero entiende que habrá una cierta resistencia por parte de quienes se enfrentan a la decisión y, por lo tanto, hace esfuerzos para convencerlos de que la acepten.

Inquisitivo: aunque el gerente identifica el problema, no toma una decisión final. El problema se presenta a los subordinados y las soluciones son sugeridas por los subordinados.

Conciliador: El gerente define los límites dentro de los cuales los subordinados pueden tomar la decisión y luego toma la decisión final junto con los subordinados.

Según Tannenbaum y Schmidt, si uno tiene que elegir el estilo de liderazgo que sea práctico y deseable, su respuesta dependerá de los siguientes tres factores:

Fortaleza del Gerente: El comportamiento del líder está influenciado por su personalidad, antecedentes, conocimiento y experiencia. Estas fuerzas incluyen:

- Sistemas de valores
- Confianza en subordinados

- Inclinaciones de liderazgo
- Sentimientos de seguridad en una situación incierta.

Fortaleza del subordinado: la personalidad de los subordinados y sus expectativas sobre el líder influyen en su comportamiento. Los factores que incluye, son:

- Disponibilidad para asumir la responsabilidad en la toma de decisiones.
- Grado de tolerancia a la ambigüedad.
- Interés en el problema y sentimientos sobre su importancia.
- Fuerte necesidad de independencia.
- Conocimiento y experiencia para enfrentar el problema.
- Comprensión e identificación con los objetivos de la organización.

Si estos factores están presentes, entonces el líder puede permitir más libertad al subordinado.

Fortalezas en la situación: las situaciones ambientales y generales también afectan el comportamiento del líder. Estas incluyen factores como:

- Tipo de organización
- Efectividad del grupo
- Naturaleza del problema
- La presión del tiempo

Cuando los autores actualizaron su trabajo en 1973, sugirieron un nuevo continuo de patrones de comportamiento de liderazgo. En esto, el área total de libertad compartida entre gerentes y no gerentes se redefine constantemente por interacciones entre ellos y las fuerzas ambientales.

Conclusión

Según Tannenbaum y Schmidt, los líderes exitosos saben qué comportamiento es el más apropiado en un momento particular. Forman su comportamiento después de un cuidadoso análisis de sí mismos, sus subordinados, organización y factores ambientales.

- **Sistema de gestión de Likert [38]**

Rensis Likert y sus asociados estudiaron los patrones y estilos de los gerentes durante tres décadas en la Universidad de Michigan, EE. UU., e identificaron un

modelo cuádruple de sistemas de gestión. El modelo fue desarrollado sobre la base de un cuestionario administrado a gerentes en más de 200 organizaciones e investigaciones sobre las características de desempeño de diferentes tipos de organizaciones. Los cuatro sistemas del sistema de gestión o los cuatro estilos de liderazgo identificados por Likert son:

- **Sistema 1 - Explotación autoritaria:** la responsabilidad recae en las personas de los niveles superiores de la jerarquía. El superior no tiene confianza en los subordinados. Las decisiones se imponen a los subordinados y no se sienten en absoluto libres de discutir sobre el trabajo con su superior. El trabajo en equipo o la comunicación es muy pobre y la motivación se basa en amenazas.
- **Sistema 2: Autoridad benévola:** la responsabilidad recae en los niveles gerenciales, pero no en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. El superior tiene una confianza condescendiente en los subordinados (relación maestro-servidor). Una vez más, los subordinados no se sienten libres para discutir sobre el trabajo con su superior. El trabajo en equipo o la comunicación es muy escasa y la motivación se basa en un sistema de recompensas.
- **Sistema 3 - Consultivo:** la responsabilidad se extiende ampliamente a través de la jerarquía organizacional. El superior tiene una confianza sustancial pero no completa en los subordinados. Existe algún grado de discusión sobre el trabajo entre el superior y los subordinados. Hay una buena cantidad de trabajo en equipo, y la comunicación se lleva a cabo vertical y horizontalmente. La motivación se basa en recompensas y participación en el trabajo.
- **Sistema 4 - Participativo:** la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización está muy extendida en toda la jerarquía de la organización. Hay un alto nivel de confianza del superior hacia sus subordinados. Hay un alto nivel de trabajo en equipo, comunicación y participación.

Likert ha descrito la naturaleza de estos cuatro sistemas de gestión a través de un perfil de características organizacionales y se han comparado entre sí sobre la base de ciertas variables organizativas como:

- Procesos de liderazgo
- Fuerzas motivacionales
- Proceso de comunicación

- Proceso de influencia de interacción
- Proceso de toma de decisiones
- Establecimiento de objetivos u orden
- Procesos de control

Sobre la base de este perfil, Likert administró un cuestionario a varios empleados pertenecientes a diferentes organizaciones y de diferentes puestos gerenciales. Sus estudios confirmaron que los departamentos o unidades que empleaban prácticas de gestión dentro de los Sistemas 1 y 2 eran productivos en el corto plazo mientras que los Sistemas 3 y 4 eran los más productivos en el largo plazo.

Ventajas

Con la ayuda del perfil desarrollado por Likert, fue posible cuantificar los resultados del trabajo realizado en el campo de la dinámica de grupo. La teoría de Likert también facilitó la medición de las áreas "*blandas*" de la gestión, como la confianza y la comunicación.

Conclusión

Según Rensis Likert, cuanto más se acerquen las características de comportamiento al Sistema 4 (Participativo), más probable será que esto conduzca a una mejora a largo plazo en la rotación de personal, la alta productividad, reducción de costos, aumento de ingresos y efectividad óptima.

- **Modelo de Hersey y Blanchard**

Según este modelo, el estilo de liderazgo debe coincidir con la disposición de los subordinados durante el ciclo de una gestión determinada. Por lo tanto, esta teoría también se conoce como la teoría del ciclo de vida del liderazgo.

La teoría, desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se basa en el nivel de "*preparación*" de las personas a las que el líder intenta influir. La preparación es la medida en que los seguidores tienen la capacidad y la voluntad de realizar una tarea específica. La capacidad es el conocimiento, la experiencia y la habilidad que posee un individuo para hacer el trabajo y se llama preparación para el trabajo. La disposición es la motivación y el compromiso necesarios para realizar una tarea

determinada. El estilo de liderazgo depende del nivel de preparación de los seguidores.

La preparación (R) se divide en un continuo de cuatro niveles que son:

R1 - baja preparación del seguidor - se refiere a la baja capacidad y baja disposición de los seguidores, es decir, aquellos que son incapaces e inseguros

R2 - preparación de seguidor de baja a moderada - se refiere a la baja capacidad y alta disposición de los seguidores, es decir, aquellos que no pueden pero tienen voluntad

R3 - preparación de seguidores moderados a altos - se refiere a la alta capacidad y baja disposición de los seguidores, es decir, aquellos que son capaces pero inseguros

R4 - alta disponibilidad de seguidores - se refiere a la alta capacidad y alta disposición de los seguidores, es decir, aquellos que son capaces y confiados

La dirección la proporciona el líder en los niveles más bajos de preparación. Por otro lado, la dirección es proporcionada por los seguidores en los niveles más altos de preparación. Cuando los seguidores pasan de niveles bajos a altos niveles de preparación, las combinaciones de tareas y comportamientos, las relaciones comienzan a cambiar. Aunque, para cada uno de los cuatro niveles de preparación, el estilo de liderazgo puede ser una combinación de tareas y comportamiento.

El tipo de gestión se desarrollará conforme a las tareas o al tipo de relacionamiento entre el líder y los subordinados, dando lugar al siguiente esquema de liderazgo:

- Para R1, S1: el líder dirige.
- Para R2, S2: el líder persuade.
- Para R3, S3: el líder es participativo
- Para R4, S4: el líder delega

En S1 y S2, el líder indica las tareas y controla su ejecución.

En S3 y S4, el líder ofrece apoyo a los subalternos, confía en sus capacidades.

Figura 5. Estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard



Fuente: Pérez A., 2014.

- **Modelo de contingencia de Fiedler [39]**

La teoría de contingencia de Fiedler sobre la efectividad del liderazgo, se basó en estudios de distintos niveles de efectividad grupal y se concentró en la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional. Esta es una de las primeras teorías de liderazgo situacional. Según él, si una organización intenta lograr la efectividad del grupo a través del liderazgo, entonces es necesario evaluar al líder de acuerdo con un rasgo subyacente, evaluar la situación que enfrenta el líder y construir una combinación adecuada entre los dos.

Rasgo del líder

Con el fin de evaluar las actitudes del líder, Fiedler desarrolló la escala de "compañero de trabajo menos preferido" (Least Preferred Co-worker - LPC) en la que se pregunta a los líderes sobre la persona con la que menos les gusta trabajar. La escala es un cuestionario que consta de 16 ítems, utilizados para reflejar la disposición subyacente de un líder hacia los demás. Los elementos en la escala LPC son:

- agradables / desagradables
- amigables / hostiles

- rechazo / aceptación
- poco entusiastas / entusiastas
- tensos / relajados
- fríos / cálidos
- útiles / frustrantes
- cooperativos / no cooperativos
- solidarios / hostiles
- peleadores / armoniosos
- eficientes / ineficientes
- sombrío / alegre
- distante / cercano
- aburrido / interesante
- seguro de sí mismo / vacilante
- abierto / vigilado

Cada elemento de la escala recibe una clasificación única de entre uno y ocho puntos, siendo ocho puntos la calificación más favorable.

Figura 6. Escala LPC de Fiedler

Simpático	_____							Hostil
	8	7 7	6 6	5 5	4 4	3	2	

Fiedler afirma que los líderes con puntajes LPC altos están orientados a las relaciones y aquellos con puntajes bajos tienden a la producción. Los altos puntajes de LPC obtuvieron la mayor satisfacción de las relaciones interpersonales y, por lo tanto, evalúan a sus compañeros de trabajo menos preferidos en términos bastante menos favorables. Estos líderes piensan en el logro de la tarea solo después de que la relación es satisfecha. Por otro lado, los líderes con puntaje bajo de LPC obtuvieron satisfacción del desempeño de la tarea y el logro de los objetivos y solo después de que las tareas se han realizado, estos líderes trabajan para establecer buenas relaciones sociales e interpersonales.

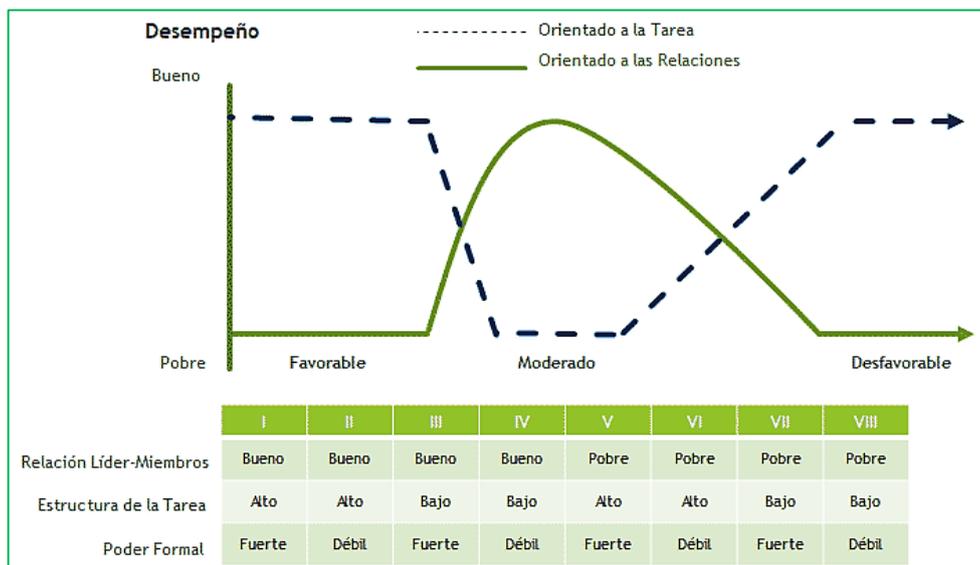
Factor situacional

Según Fiedler, el comportamiento de un líder depende de cuán favorable es la situación. Tres factores trabajan juntos para determinar qué tan favorable es una situación para un líder. Estos son:

- **Relaciones líder - miembro:** grado en que los miembros del grupo confían y aprecian a los líderes y la disposición de los miembros del grupo a seguir la guía del líder.
- **Estructura de la tarea:** grado en que la tarea del grupo se ha descrito como estructurada o no estructurada, se ha definido claramente y el grado en que se puede llevar a cabo mediante instrucciones detalladas
- **Poder de posición:** el poder del líder en virtud de la posición en la organización y el grado en que el líder puede ejercer autoridad sobre los miembros del grupo para cumplir y aceptar su dirección y liderazgo

Con la ayuda de estas tres variables, Fiedler construyó ocho combinaciones de situaciones de tareas grupales. Estas combinaciones se utilizaron para identificar el estilo del líder.

Figura 7: Correlación entre los puntajes de LPC del líder y la efectividad del grupo



Fuente: Hersey y Blanchard [40]

Efectividad de liderazgo

La efectividad del líder está determinada por la interacción del estilo de comportamiento y las características situacionales. La situación más favorable es cuando las relaciones líder-miembro son buenas, la tarea está altamente estructurada y el líder tiene una posición de fuerte poder.

La investigación sobre el modelo de contingencia ha demostrado que los líderes orientados a tareas son más efectivos en situaciones altamente favorables (1, 2, 3) y altamente desfavorables (7, 8), mientras que los líderes orientados a relaciones son más efectivos en situaciones de favores intermedios (4, 5, 6).

Autoridad vs Liderazgo

Los líderes en las organizaciones pueden tener autoridades formales, pero en su mayoría dependen de la autoridad informal que ejercen sobre las personas para influir en ellos. Se confía en los líderes por su juicio y se los respeta por su experiencia, integridad, etc. Un ejemplo de ello lo podemos encontrar en la Historia o en la Política donde líderes con fuerte influencia no han ocupado cargos de poder: Gandhi, Mandela, Dalai Lama, el Papa Juan Pablo II, incluso un deportista o un artista pueden convertirse en líderes de masas sin tener una autoridad formal.

No obstante, los líderes importantes tienen el poder de persuadir, a veces, mayor que el peso de la ley o la autoridad. Por eso, frente a la resolución de problemas es más efectivo un líder que un político o alguien que detente autoridad.

- **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional se define como un enfoque de liderazgo que provoca un cambio en los individuos y en el sistema social. En su forma ideal, crea un cambio valioso y positivo en sus seguidores, con el objetivo final de optimizar la performance de los trabajadores, no ya en forma individual sino colectiva. Asimismo, en su forma auténtica, el liderazgo transformacional se basa en la mejora de la motivación y de la moral a través de una variedad de mecanismos.

Estos incluyen conectar la identidad de las personas con la identidad general de la organización; ser un modelo a seguir para las personas a quienes inspira, desafiándolos a que se apropien de su trabajo y comprendan sus fortalezas y debilidades, a fin de optimizar su rendimiento. Pero, no solo orienta, el líder

promueve los cambios a través del ejemplo, articulando una visión proactiva con objetivos ambiciosos, de largo alcance.

Los líderes transformadores fundamentalmente son innovadores, pero no a través de la imposición sino de la negociación, del consenso, lo que representa un beneficio para el equipo, la organización y/o las comunidades.

El liderazgo adopta estilos mutuamente excluyentes. Los líderes transaccionales generalmente no luchan por un cambio en la organización, sino que trabajan en la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura de la organización.

El liderazgo es una función importante en todos los niveles de gestión. En el nivel superior, es importante lograr la cooperación en la formulación de planes y políticas. En el nivel medio e inferior, se requiere para la interpretación y ejecución de planes y programas enmarcados por la alta dirección. El liderazgo puede ejercerse a través de la orientación y el asesoramiento de los subordinados en el momento de la ejecución de los planes.

Un líder representa la organización. Su función es comunicar los fundamentos de la organización interna y externamente. También es representante del propio departamento o servicio que dirige.

Críticas a la teoría del liderazgo transformacional

- El liderazgo transformacional se basa en apreciaciones subjetivas, por lo tanto, se presta a una autopromoción amoral por parte de los líderes.
- La teoría es muy difícil de entrenar o enseñar porque es una combinación de muchas teorías de liderazgo.
- Los seguidores pueden ser manipulados por los líderes y hay posibilidades de que pierdan más de lo que ganan.

Implicaciones de la teoría del liderazgo transformacional

El entorno actual caracterizado por la incertidumbre, la turbulencia global y la inestabilidad organizacional exige que prevalezca el liderazgo transformador en todos los niveles de la organización. Los seguidores de tales líderes demuestran altos niveles de satisfacción laboral y compromiso y participación organizacional. Con una fuerza laboral tan dedicada, definitivamente será útil considerar hacer

esfuerzos para desarrollar formas de transformar la organización a través del liderazgo.

- **Liderazgo transaccional**

El estilo transaccional de liderazgo fue descrito por primera vez por Max Weber en 1947 y luego por Bernard Bass en 1981. Este estilo es utilizado con mayor frecuencia por los gerentes. Se enfoca en el proceso básico de gestión de control, organización y planificación a corto plazo.

El liderazgo transaccional implica motivar y dirigir a los seguidores principalmente apelando a su propio interés. El poder de los líderes transaccionales proviene de su autoridad formal y responsabilidad en la organización. El objetivo principal del seguidor es obedecer las instrucciones del líder. El estilo también se puede considerar como "*revelador*".

El líder cree en la motivación a través de un sistema de recompensas y castigos. Si un subordinado hace lo que desea, le seguirá una recompensa y si no cumple los deseos del líder, le seguirá un castigo. Aquí, el intercambio entre líder y seguidor se lleva a cabo para lograr objetivos de rendimiento de rutina.

Estos intercambios implican cuatro dimensiones:

Recompensas contingentes: los líderes transaccionales vinculan la meta con las recompensas, aclaran las expectativas, proporcionan los recursos necesarios, establecen metas mutuamente acordadas y ofrecen varios tipos de compensaciones para un desempeño exitoso. Establecen metas inteligentes (específicas, medibles, alcanzables, realistas y oportunas) para sus subordinados.

Gestión activa por excepción: los líderes transaccionales supervisan activamente el trabajo de sus subordinados, vigilan las desviaciones de las normas y estándares y toman medidas correctivas para evitar errores.

Gestión pasiva por excepción: los líderes transaccionales intervienen solo cuando no se cumplen los estándares o cuando el rendimiento no cumple con las expectativas. Incluso pueden usar solo el castigo como respuesta a un desempeño inaceptable.

Laissez-faire: el líder proporciona un entorno donde los subordinados tienen muchas oportunidades para tomar decisiones. El propio líder abdica de las responsabilidades y evita tomar decisiones y, por lo tanto, el grupo a menudo carece de dirección.

Implicaciones de la teoría transaccional

Los líderes transaccionales enfatizan demasiado los objetivos detallados y a corto plazo, las normas y los procedimientos estándar. No se esfuerzan por mejorar la creatividad de los seguidores y la generación de nuevas ideas. Este estilo de liderazgo puede funcionar bien cuando los problemas organizacionales son simples y están claramente definidos. Dichos líderes tienden a no recompensar o ignorar ideas que no se ajustan a los planes y objetivos existentes.

Se entiende que los líderes transaccionales son bastante efectivos para guiar las decisiones de eficiencia que apuntan a reducir costos y mejorar la productividad. Los líderes transaccionales tienden a ser altamente directivos y orientados a la acción y su relación con los seguidores suele ser transitoria y no basada en vínculos emocionales.

La teoría supone que los subordinados pueden estar motivados por simples recompensas. La única 'transacción' entre el líder y los seguidores es el dinero que reciben los seguidores por su cumplimiento y esfuerzo.

Cuadro 6. Diferencias entre líderes transaccionales y transformacionales

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
El liderazgo es receptivo	El liderazgo es proactivo
Trabaja dentro de la cultura organizacional.	Trabaja para cambiar la cultura organizacional implementando nuevas ideas
Los líderes transaccionales hacen que los empleados alcancen los objetivos organizacionales a través de recompensas y castigos	Los líderes transformacionales motivan y empoderan a los empleados para lograr los objetivos de la empresa apelando a ideales y valores morales más elevados
Motiva a los seguidores apelando a su propio interés	Motiva a los seguidores alentándolos a trascender sus propios intereses para los del grupo o unidad

Conclusión

El estilo transaccional de liderazgo se considera insuficiente, para desarrollar el máximo potencial de liderazgo. Se forma como la base para interacciones más maduras, pero los líderes deben tener cuidado de no practicarlo exclusivamente, de lo contrario conducirá a la creación de un entorno permeado por la posición, el poder, las ventajas y la política.

3.5. La Enfermería y el Liderazgo

Pensar en la administración y la gestión, sin abordar los problemas que guían su ejercicio, hace que el desarrollo del trabajo del enfermero profesional sea ineficaz durante todo el proceso.

Existen algunas características diarias del trabajo de Enfermería centradas en la impersonalidad de las relaciones, la centralización del poder y la rígida jerarquía de actividades, que replican una conducta gerencial autoritaria y mecanicista. Este estilo de llevar adelante las actividades administrativas y asistenciales dejan poco espacio para otras tareas de Enfermería, incluido un desempeño más satisfactorio y de mayor compromiso. [41]

El enfermero profesional, a lo largo de su proceso de construcción académica, está calificado para administrar unidades de salud, lo que le permite ejercer un papel orientado a toda la actividad burocrática y coordinadora del servicio.

En el contexto histórico, según Foucault (1979), el poder de las organizaciones de salud hasta mediados del siglo XVIII, estaba en manos de los religiosos. Los enfermos no eran hospitalizados para ser curados sino para que pasaran su enfermedad lejos de la sociedad. Recién a partir de entonces, el hospital se concibe como un instrumento de curación y la distribución espacial pasa a ser un elemento terapéutico. Así, el poder va a manos de los médicos, quienes se convierten en los principales responsables de la organización del hospital, constituyendo lo que entendemos como “medicalización” de la salud. [42]

Con la confianza obtenida de los religiosos, el hospital aparece como el lugar más apropiado para la disciplina médica, lo que le permite curar a los enfermos y, al mismo tiempo, controlar a otros profesionales, otorgando a la Enfermería un papel subordinado y una tarea determinada dentro del espacio hospitalario. Sin embargo,

con el transcurso del tiempo fueron surgiendo nuevas fuerzas y formas de poder, entre ellas, los sindicatos y la propia profesión de Enfermería. (Foucault; 1979).

De este modo, la Enfermería es una ciencia que ha ido ganando historia, autonomía y poder. Este logro fue iniciado por Florence Nightingale, sentando las bases de la Enfermería moderna, que trata de revertir la supuesta superioridad del conocimiento médico sobre el conocimiento, tal como lo han observado algunos autores (Moreno Sánchez et al., 2017). [43]

En la actualidad, el liderazgo es una habilidad extremadamente necesaria y requerida en el personal de Enfermería para influir en sus equipos, con el fin de proporcionar una atención que cumpla con las expectativas de los pacientes y sus familias. Las instituciones de prestación médica buscan profesionales que puedan brindar servicios eficientes que permitan lograr resultados efectivos. En ese sentido, los programas de pregrado y posgrado y los programas de educación continua en instituciones de salud abordan este tema para mejorar su práctica diaria. [44. 45]

Para ello, es necesario estudiar los factores relacionados con esta habilidad para contribuir a su proceso de desarrollo y aprendizaje. El liderazgo en Enfermería, específicamente, se ha relacionado con ciertas variables que dan cuenta y que en este trabajo se consideran esenciales: a) satisfacción de los pacientes con la atención brindada por el equipo de Enfermería; b) seguridad del paciente; c) satisfacción laboral y d) satisfacción con el ambiente de trabajo. [46]

Cuando el ambiente de trabajo se basa en los siguientes componentes, el liderazgo puede promover resultados positivos o negativos, dependiendo de cómo se ejerza y practique:

- 1) autonomía y control: capacidad de los enfermeros para resolver problemas relacionados con la atención al paciente
- 2) relación entre médicos y enfermeros: establecer una comunicación efectiva para alcanzar objetivos comunes
- 3) apoyo organizacional: para contribuir a acciones relacionadas con la práctica profesional de los enfermeros.

En 1993, Trevizan señaló que el ambiente hospitalario ejercía influencia en el liderazgo de Enfermería (citado por Jiménez, 2006). [47] Sin embargo, una revisión integral sobre el tema, realizada entre 2006 y 2013, no encontró otros estudios que

mostrarán la misma influencia. [48] A nuestro entender, la competencia del liderazgo podría verse afectada dado que el personal de Enfermería realiza un conjunto de actividades de distinta naturaleza, en muchas circunstancias superando la demanda que es capaz de absorber. Durante el desarrollo de la atención, es deber de la Enfermería administrar los servicios brindados a los pacientes, realizar tareas administrativas, educativas y de investigación, a fin de mejorar la práctica profesional. Por lo tanto, el enfermero se destaca en su equipo debido a la multiplicidad de acciones desarrolladas, que incluyen el trabajo intelectual, la coordinación del personal de Enfermería, así como la organización e implementación de la atención propiamente dicho.

Ante esta realidad, consideramos que quien desarrolla el liderazgo debería afianzar esa función delegando algunas actividades en su personal. De este modo, el liderazgo pasaría a ser una herramienta esencial de gestión en el proceso de trabajo de Enfermería, ayudando a organizar al equipo, en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos que puedan surgir en el entorno laboral.

El ejercicio del liderazgo exige preparación, creatividad y determinación. En este sentido, se entiende que la capacidad de liderar necesita ser construida y mejorada diariamente. En el entorno hospitalario, la Enfermería debe comprender su significado e importancia como competencia profesional y reconocer los atributos esenciales para su desarrollo.

En consecuencia, impulsar el rol de Líder de Enfermería es una iniciativa de mejora de la calidad del servicio. Esto implica delimitar sus responsabilidades, los indicadores clave de mejora de la calidad de la atención y la medición de la misma. Comprender el concepto de liderazgo en Enfermería, sus atributos y el papel del enfermero como líder contribuye al proceso de reflexión de los futuros profesionales sobre cómo la competencia del liderazgo está asociada con el desempeño de sus funciones, así como permite que las instituciones educativas reflexionen sobre su papel en la preparación de este profesional y los centros de salud apoyen el desarrollo del liderazgo.

Algunos investigadores enfatizan que las cualidades indispensables de un líder incluyen: compromiso, comunicación, escucha, responsabilidad, visión y talento para establecer relaciones interpersonales saludables.

En este contexto, destacamos la comunicación como uno de los factores relevantes en el proceso de liderazgo de Enfermería porque, a través de él, se interpreta la realidad, se definen las prioridades y se establecen las reglas. La manera en que se transmite un mensaje afectará el resultado esperado, porque la comunicación es el núcleo del liderazgo, ya que establece una relación interpersonal en la que los líderes influyen en las personas para que cambien a través de un proceso de interrelación.

La comunicación en el desempeño de la Enfermería está vinculada a procesos gerenciales con interfaz en el ejercicio del liderazgo. No hay liderazgo sin comunicación; es fundamental para lograr relaciones profesionales y personales más significativas, con mayor conciencia de sí mismo y aceptación de las diferencias.

Otras características que deben cultivarse en base a la comunicación, son: persuasión, credibilidad, integridad, determinación, dedicación, reconocimiento, capacidad intelectual, sentido común, autoconocimiento, flexibilidad y, también, sentido del humor.

Respecto de la flexibilidad, debe señalarse que los comportamientos adaptables son el resultado de la seguridad en uno mismo, permitiendo la libre expresión de ideas, evitando juicios previos y reconociendo que escuchar es tan importante como hablar. La flexibilidad mental permite imaginar posibilidades que superan las categorías convencionales, aprovechando la creatividad y las innovaciones. Permite la lateralidad para desarrollar crecimiento y credibilidad en otros valores. Los cambios que se han estado produciendo en el área de la salud exigen a los enfermeros profesionales un perfil más flexible y adaptable para brindar una atención de calidad.

La motivación es otro elemento destacado en los atributos de un líder; es la acción realizada por los individuos en un intento de satisfacer necesidades no satisfechas, convirtiéndose así en una fuerza que los alienta a actuar. Esta acción, que determina el comportamiento, se origina en un conjunto de factores psicológicos, conscientes o no, que interactúan entre sí, fomentando diferentes formas de comportamiento. Por lo tanto, la motivación implica una sinergia entre las personas que utilizan toda su capacidad, guiándolas hacia logros individuales y grupales.

La figura del líder es importante para el desarrollo de la motivación en el personal de Enfermería, ya que debe apreciar a su personal considerándolo competente, creativo y sobre todo capaz de desarrollar un trabajo de calidad. Por lo tanto, el líder debe ayudar a sus empleados a desarrollar sus potenciales, impulsarlos a ser mejores funcionarios.

Paralelamente, los conocimientos de gestión que respaldan el desarrollo del liderazgo incluyen: planificación, estructura organizativa, gestión de personal, toma de decisiones, gestión del tiempo, gestión de conflictos y, como dijimos, comunicación continua.

En la práctica del liderazgo, el enfermero debe proporcionar un ambiente favorable para la implementación de actividades en su trabajo diario, asumiendo la difícil tarea de coordinar al personal, por lo que necesita desarrollar habilidades que fomenten un manejo equilibrado de un grupo heterogéneo, transmitiendo seguridad en la toma de decisiones y cumpliendo con las expectativas de la organización. El deber de un líder de Enfermería es superar las barreras para que los profesionales de su equipo puedan brindar atención calificada a sus pacientes.

El poder del enfermero líder se deriva de la posición jerárquica que ocupa en el equipo y de sus conocimientos técnicos, científicos y éticos adquiridos durante estudios de grado, lo que le permite dirigir el equipo de Enfermería. Su perfil como líder y su comportamiento profesional están estrechamente relacionados con la filosofía de la institución en la que actúa y con sus valores personales. El líder que desea influir positivamente en su equipo debe, en primer lugar, dar el ejemplo y utilizar, coherentemente, la acción y el discurso.

Finalmente, creemos que el liderazgo deseado es aquel que no solo administra los recursos humanos, los presupuestos y el tiempo enfocados en la efectividad del desempeño, sino que también está orientado a satisfacer las necesidades y aspiraciones de todos y cada uno, incluso, sus propios deseos.

Dados los cambios constantes que ocurren en el mercado laboral de la salud, que es cada vez más competitivo y requiere preparación profesional para asumir diversas responsabilidades, la calificación de los enfermeros es fundamental en relación con las habilidades de liderazgo, para proporcionar acciones de calidad.

IV. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA

Propósito de la capacitación

El propósito de la capacitación es iniciar un proceso de mejora, mediante el logro de una comprensión compartida de los métodos correctos de liderazgo y gestión que se necesitan emplear cuando se pretende alcanzar metas preestablecidas.

Motivo de la capacitación

Es necesario que los enfermeros profesionales evolucionen hacia una gestión de liderazgo porque la organización ha crecido mucho en los últimos años, lo cual ha complejizado su operativa. Se hace necesario planificar el trabajo y, fundamentalmente, contar con el compromiso de todos los miembros del equipo. La planificación abarca el manejo del personal, el establecimiento de objetivos, la priorización de tareas, la evaluación del rendimiento, los conflictos internos y externos, la capacitación, entre otros tantos elementos.

Por lo tanto, los Licenciados en Enfermería requieren orientación específica que les brinde herramientas convenientes y métodos prácticos y les muestre cómo pueden obtener el mejor rendimiento de sí mismos y de los funcionarios.

Consigna básica del curso

Desarrollar seis habilidades clave para desarrollar una gestión eficiente, tales como:

1. Establecimiento y logro de objetivos
2. Comunicación clara
3. Gestión del tiempo, priorización y delegación
4. Manejo de conflictos
5. Desarrollo personal
6. Liderazgo inspirador

En el siguiente cuadro, se sintetizan los principales factores a desarrollar:

Cuadro 1. Principales factores del Curso de Liderazgo

Objetivos del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comprender las responsabilidades del líder de Enfermería <input type="checkbox"/> Comprender los roles de liderazgo y gestión del líder Enfermería <input type="checkbox"/> Conozca los marcos clave de negocios y mejora de la atención médica <input type="checkbox"/> Conozca las medidas de mejora de la calidad que utilizan los gerentes de Enfermería
¿Qué es un/a enfermero/a líder?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los gerentes/supervisores de Enfermería encarnan roles asistenciales y ejecutivos <input type="checkbox"/> Por lo general, informe a un superior en Enfermería: director, director de Enfermería o vicepresidente de Enfermería <input type="checkbox"/> Responsable de las funciones de la unidad: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dotación de personal, satisfacción del empleado <input type="checkbox"/> Seguridad y calidad <input type="checkbox"/> La satisfacción del cliente <input type="checkbox"/> Presupuesto
¿Por qué son tan importantes los líderes de Enfermería?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las enfermeras líderes dirigen los esfuerzos de atención en sus unidades <input type="checkbox"/> Los líderes de Enfermería benefician la seguridad y la calidad del paciente a través de su liderazgo <input type="checkbox"/> Los gerentes de Enfermería apoyan al personal de Enfermería para prevenir el daño al paciente
El doble papel del supervisor y líder de Enfermería	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los supervisores/líderes de Enfermería usan dos sombreros: brindan atención clínica y sirven como líderes administrativos. <input type="checkbox"/> Representan y apoyan a su personal (personal) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mentor y entrenador personal de Enfermería <input type="checkbox"/> Escuche las inquietudes y brinde asesoramiento <input type="checkbox"/> Representar a su unidad y al personal dentro del hospital. <input type="checkbox"/> Supervisar operaciones basadas en unidades (administración) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> Recursos humanos <input type="checkbox"/> Prestación de atención centrada en el cliente / paciente <input type="checkbox"/> Regulación y protocolo unitario
Supervisar operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mantener seguimiento y vigilancia regular
Los roles de liderazgo y gestión del enfermero gerente	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encarna la visión, la misión y los valores de la unidad con el personal. <input type="checkbox"/> Motiva al personal a luchar por la excelencia profesional. <input type="checkbox"/> Es un componente socioadaptativo <input type="checkbox"/> Administración <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Operaciones <input type="checkbox"/> Finanzas y presupuesto <input type="checkbox"/> Metas estratégicas <input type="checkbox"/> Componentes técnicos de trabajos orientados a tareas
El enfermero líder como mentor y entrenador	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La capacitación del líder es una condición ineludible, sólo quienes estén mejor preparados pueden incentivar al personal a su cargo, infundirles el interés por mejorar. <input type="checkbox"/> El enfermero líder debe recibir educación permanente
Responsabilidades del enfermero líder	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gestionar recursos humanos <input type="checkbox"/> Mantener la atención al cliente. <input type="checkbox"/> Administrar las finanzas <input type="checkbox"/> Asegurar el estándar de atención <input type="checkbox"/> Alinear los intereses y recursos de la unidad con los objetivos de la organización.

Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Los gerentes de Enfermería dirigen a sus empleados por: <ul style="list-style-type: none"> ○ Contratación, despido, capacitación, desarrollo e inspiración. ☐ Los gerentes de Enfermería son responsables de las acciones de su personal y del desarrollo profesional de cada empleado.
Fomentar el desarrollo profesional del personal	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Cursos de capacitación y especialización según área donde se desempeña el Enfermero líder
Enfoque al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Los gerentes de Enfermería son responsables de garantizar que la atención brindada en la unidad se centre en el cliente ☐ Algunos clientes son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pacientes y sus familias ○ Reguladores ○ Gobiernos locales
Responsabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Las enfermeras administradoras supervisan todos los aspectos fiscales de su unidad. ☐ Las enfermeras administradoras se aseguran de que los gastos se mantengan dentro del presupuesto de la unidad. Los gastos pueden incluir: <ul style="list-style-type: none"> ○ Costos de personal ○ Costos de operación ○ Costos de planta física ○ Equipo ○ Suministros
Normas de cuidado	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Los gerentes de Enfermería deben conocer los estándares precisos de competencia clínica para la atención segura de los pacientes de la unidad. ☐ Los enfermeros gerentes se aseguran de que la prestación de atención se alinee con la más alta calidad de atención: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comprender las medidas clave de mejora de la calidad y la seguridad. ○ Dirigir la capacitación del personal para garantizar la atención más segura para los pacientes. ○ Garantizar el acceso del personal al equipo necesario.
Alineación con los objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Los gerentes de Enfermería se aseguran de que las actividades diarias de la unidad estén alineadas con los objetivos de la organización. Ellos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Servir como el tomador de decisiones que lleva a cabo los planes. ○ Inspirar al personal a participar en proyectos e iniciativas. ○ Use las 4 E: participar, educar, ejecutar y evaluar ☐ Los gerentes de Enfermería efectivos usan múltiples formas de comunicación para obtener y compartir información
Marcos útiles para enfermeras gerentes	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Establecer modelos de liderazgo para el marco de excelencia en el desempeño ☐ Cuadro de mando integral ☐ Colegio de Enfermeras del Uruguay.
Los criterios de para el marco de excelencia en el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ☐ El Marco debe abordar las áreas clave del funcionamiento de una organización de atención médica exitosa: liderazgo; planificación estratégica; enfoque en el cliente; medición, análisis y gestión del conocimiento; enfoque en la fuerza laboral; enfoque de operaciones; y resultados ☐ La excelencia en el desempeño se refiere a un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulta en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega de valor cada vez mejor a usuarios y partes interesadas; contribuyendo a la sostenibilidad organizacional ○ Mejora de la efectividad y capacidades organizacionales generales ○ Aprendizaje organizacional y personal.

Los cinco pilares de Quint Studer	<input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Gente <input type="checkbox"/> Financiar <input type="checkbox"/> Crecimiento
Cuadro de mando integral	<input type="checkbox"/> Resultados del cliente <input type="checkbox"/> Procesos internos <input type="checkbox"/> Crecimiento de personal y organización <input type="checkbox"/> Resultados financieros <input type="checkbox"/> Visión y estrategia.
Tácticas de medición: atención al cliente / paciente	<p>Enfermeras gerentes:</p> <input type="checkbox"/> Habilite la atención centrada en el cliente y el paciente al involucrar al paciente y sus familias. <input type="checkbox"/> Mida la satisfacción del paciente mediante encuestas de satisfacción del cliente. <input type="checkbox"/> Las herramientas adicionales incluyen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Grupos de enfoque ○ Entrevistas con pacientes y sus familias. ○ Medios de comunicación social
Alineación de trabajo	- Planificación de actividades alineadas con los objetivos de la Institución y del Sector.
Calidad/ Seguridad	<input type="checkbox"/> Transparencia: datos de la unidad fácilmente disponibles y conocidos por todos <input type="checkbox"/> Propiedad de los puntajes de las encuestas de seguridad y acciones para mejorar <input type="checkbox"/> Participación del personal en el análisis de defectos y el desarrollo de un plan para abordar los daños. <input type="checkbox"/> Indicadores de seguridad típicos <input type="checkbox"/> Herramientas
Resumen	<p>Enfermeras gerentes:</p> <input type="checkbox"/> Tener un papel integral en las actividades basadas en unidades en su hospital. <input type="checkbox"/> Servir como líderes y gerentes para el personal de su unidad <input type="checkbox"/> Puede apoyar el trabajo de CUSP de su unidad con otros marcos de mejora de calidad <input type="checkbox"/> Puede medir el éxito de su intervención CUSP mediante el uso de medidas de mejora de calidad adicionales
Herramientas	<input type="checkbox"/> Formulario de información del equipo de mejora de la calidad <input type="checkbox"/> Herramienta de control de cultura <input type="checkbox"/> Lista de verificación de objetivos diarios <input type="checkbox"/> Formulario para aprender de los defectos <input type="checkbox"/> Sombrear otra herramienta profesional

Las preguntas clave que debe responder un líder:

¿Su organización o servicio funciona tan bien como podría? ¿Cómo lo sabe? ¿Qué y cómo debería mejorar o cambiar su organización/servicio?

Al desafiarse a sí mismo con las preguntas que conforman los criterios de atención sanitaria para la excelencia en el desempeño, el enfermero explora cómo está logrando lo que es importante para su organización.

Las preguntas que proponemos (divididas en seis categorías de proceso interrelacionadas y una categoría de resultados) representan siete aspectos críticos de la gestión sanitaria y el desempeño como organización:

1. *Liderazgo*
2. *Estrategia*
3. *Clientes/Usuario*
4. *Medición, análisis y gestión del conocimiento.*
5. *Fuerza laboral*
6. *Operaciones*
7. *Resultados*

Asimismo, el enfoque de la propuesta se basa en un conjunto de valores y creencias básicos para el desarrollo del liderazgo, a través de las categorías antes descritas:

- Perspectiva de sistemas
- Liderazgo visionario
- Excelencia centrada en el paciente
- Valorar a las personas de manera integral
- Aprendizaje organizacional y agilidad
- Centrarse en el éxito
- Gestión para la innovación
- Gestión de hecho
- Responsabilidad social y salud comunitaria
- Ética y transparencia
- Entrega de valor y resultados

Perspectiva de sistemas

La perspectiva de sistemas significa administrar todos los componentes de la organización como un todo unificado para lograr el progreso continuo. Los componentes básicos y el mecanismo de integración del sistema son los valores y conceptos esenciales, las siete categorías de criterios de atención sanitaria y el establecimiento de estándares de calificación.

Estos valores y conceptos centrales son la clave para integrar el desempeño y los requisitos operativos dentro de un marco orientado a resultados, que impulsa la acción, la retroalimentación y la eficiencia sostenida.

La perspectiva de sistemas, se enfoca en los procesos, en los resultados, en las relaciones, en las mejoras.

a. Enfoque en los procesos: Los procesos son los métodos que utiliza la organización para realizar el trabajo. El marco para evaluar y mejorar los procesos puede considerar cuatro dimensiones:

1. *Lineamientos*: ¿Cómo logra realizar el trabajo de la organización/sector? ¿Qué tan efectivos son los lineamientos propuestos?

2. *Implementación*: ¿Cuán consistentes son los lineamientos planteados? ¿Están dirigidos hacia los objetivos?

3. *Aprendizaje*: ¿Qué tan bien ha evaluado y mejorado sus lineamientos de trabajo? ¿Qué resultado han producido las mejoras dentro de la organización? ¿El aprendizaje ha llevado a la innovación?

4. *Integración*: ¿Qué tan bien se alinean los lineamientos propuestos con las necesidades organizacionales actuales y futuras? ¿Qué tan bien se complementan sus medidas, información y sistemas de mejora entre procesos, los sectores y los trabajadores? ¿Qué tan bien se armonizan los procesos y las operaciones en toda la organización para lograr los objetivos generales?

b. Enfoque en los resultados. Los resultados se pueden evaluar desde tres puntos de vista: - la visión externa: ¿Cómo nos ven los usuarios, los proveedores y otras partes interesadas?

- la visión interna; ¿Cuán eficientes y efectivas son las operaciones que se planifican?

- la visión de futuro: ¿La organización mantiene un aprendizaje continuo y, como consecuencia, crece?

Los resultados incluyen todas las áreas de importancia para la organización. Entendemos que estos puntos de vista garantizan que las estrategias estén equilibradas, evitando que se pondere de manera inapropiada una las partes interesadas respecto de los objetivos o las metas a corto y largo plazo. También, permite que se puedan estimar los resultados en función de:

1. Niveles: ¿Cuál es su desempeño actual en una escala de medición significativa?

2. Tendencias: ¿Los resultados mejoran, permanecen igual o empeoran?

3. Comparaciones: ¿Cómo se compara el desempeño con el de otras organizaciones y competidores?

4. Integración: ¿los resultados que son importantes para la organización consideran las expectativas y necesidades de los principales interesados? ¿ los resultados se utilizan en la toma de decisiones?

c. Enfoque en las relaciones. Las relaciones son un elemento esencial de la perspectiva de los sistemas, ya sean las que se mantienen al interior de la organización como fuera de ella. Cuando hablamos de relaciones nos referimos a los vínculos entre todos los recursos y algunos ejemplos, son:

- los nexos entre los procesos y los resultados que se logran
- los datos que se tienen en el proceso de planificación estratégica y la mejora efectiva de las operaciones;
- la conexión entre la planificación de la fuerza laboral y la planificación estratégica
- la necesidad de conocimiento del paciente, la información que solicita al personal de salud y solicita en internet, como manejarlo
- la relación entre los planes de acción y cualquier cambio necesario en el sistema

d. Enfoque en la mejora. Se debe evaluar periódicamente qué tan bien se está logrando lo que es importante para la organización; qué tan bien implementados están los procesos, qué tan buenos son sus resultados y cuan satisfechas están las partes involucradas.

Analizar estas categorías y dimensiones nos permitirá identificar las fortalezas y las brechas por resolver y, de esa forma, analizar el tipo de atención que estamos ofreciendo. La coordinación de los procesos y la retroalimentación entre los procesos y los resultados conducirán a ciclos de mejora. A medida que se continúe utilizando este marco, comenzaremos a conocer mejor la organización y se podrán definir las mejores formas de aprovechar las fortalezas, cerrar brechas e innovar.

La figura del líder en este escenario, es crucial porque:

- Ayuda a mejorar los procesos organizacionales, las capacidades y los resultados.
- Facilita la comunicación y el intercambio de mejores prácticas

- Es valiosos para comprender y gestionar el desempeño organizacional, guiar su pensamiento estratégico y brindar oportunidades para aprender.

En tal sentido, cabe recordar que, de acuerdo a los modelos de calidad y excelencia citados por Saturno (ISO, JCAHO y EFQM) [49]

1. La tríada de liderazgo (Liderazgo, Estrategia y Usuarios) destaca la importancia de un enfoque de liderazgo en la estrategia y las personas
2. El perfil organizacional establece el contexto de la organización. Sirve como el sostén para todo lo que se planifica y ejecuta
3. La tríada de resultados (Fuerza laboral, Operaciones y Resultados) incluye los procesos centrados en la fuerza laboral, los procesos operativos principales y los resultados de rendimiento que producen.
4. La evaluación del sistema (Medición, Análisis y Conocimiento administrativo) es efectiva para la gestión y se basa en hechos y conocimientos. Se orienta a un sistema ágil para la mejora del desempeño y la competitividad.
5. Los criterios de la atención sanitaria se apoyan en un conjunto de valores y conceptos básicos que están integrados en las organizaciones de alto rendimiento
6. Todas las acciones deben conducir a Resultados, basados en el cuidado de la salud, los proceso, las personas, la fuerza laboral, el liderazgo y la gobernanza, así como el uso eficiente de los recursos económicos y financieros.

÷

V. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA PROPUESTA

Necesidades detectadas en el Servicio de Enfermería:

Para iniciar este proyecto se partió de necesidades claramente detectadas:

- Alinear el perfil de quienes tienen personal a su cargo con las habilidades del liderazgo y los objetivos de la institución.
- Promover un cambio de cultura y competencia gerencial a través del liderazgo para la obtención de resultados acordes a la estrategia organizacional.
- Producir cambios en el comportamiento de las personas para estimular el clima, los valores y las actitudes que mejoran el desempeño de los funcionarios.
- Favorecer el desarrollo de las habilidades gerenciales (administrativas, técnicas y operacionales).
- Contribuir a la formación de agentes de comunicación y cooperación que faciliten la configuración de equipos y redes de trabajo.
- Preparar a los potenciales líderes para que sus empleados sean parte esencial de la solución de los problemas.
- Promover la capacidad de identificar las oportunidades de mejora en el desempeño organizacional.
- El aprendizaje del liderazgo se basa en el presupuesto de que es un proceso continuo.
- Las dimensiones que se tratarán en este programa se enfocan en el Liderazgo Estratégico, el Liderazgo Táctico y el Liderazgo Operacional.

Metas:

- Proporcionar un marco para comprender la importancia del liderazgo en Enfermería
- Asistir y alentar a la organización a desarrollar pautas y comprometer recursos para impulsar el desarrollo del liderazgo en Enfermería

Enfoque:

Cualitativo.

Tipo de proyecto:

Transversal, participativo, de aplicación práctica en etapa experimental.

Sujetos:

Licenciados de Enfermería

Criterios de Inclusión:

Licenciados de Enfermería Operativos que trabajan en el turno de la noche.

Criterios de Exclusión:

No serán incluidos los Auxiliares de Enfermería, Personal Administrativo, Personal de Servicio.

Recursos financieros:

La implementación del proyecto no supone una partida económica extra dado que se realizará en las instalaciones de la Institución, durante el horario de trabajo y dirigido por la autora del mismo que es funcionaria permanente.

Insumos:

- Local
- Mesas
- Sillas
- Proyector
- Laptop
- Material visual previamente diseñado
- Fotocopias
- Pizarra
- Marcadores

Método e Instrumentos:

El proceso seguido para la elaboración del presente proyecto se describe en los pasos siguientes:

- Búsqueda y selección bibliográfica en biblioteca y por Internet, a través de distintos repositorios, de acuerdo a los siguientes descriptores: *cultura organizacional, liderazgo, talento humano, plan estratégico de recursos humanos, gestión hospitalaria* (PubMed, ScieELO, OMS, Intra Med, JAMA, CDC, OIT, Nursing Journal, BXS- BIREME)
- Se tomó como referencia los conocimientos adquiridos en el *Curso de Liderazgo en Enfermería: Empoderamiento de los(as) enfermeros(as) líderes en Latinoamérica*, de la OPS-OMS (25 set/2019)
- Se determinó el tema central de investigación
- Se establecieron los objetivos correspondientes

- Se estructuró el proyecto de investigación siguiendo el método científico
- Se redactó el presente documento conforme al desarrollo lógico de la temática en cuestión

Para caracterizar a los participantes se aplicarán dos instrumentos autoadministrados:

1. Cuestionario semi-estructurado del perfil sociodemográfico de los participantes.
2. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Cuestionario 1:

Variables de Estudio:

a) Variables sociodemográficas:

- Sexo
- Estado civil
- Nivel de instrucción
- Estudios complementarios
- Cargo
- Número de hijos a cargo
- Otras personas a cargo
- Multiempleo
- Otras fuentes de ingreso

b) Variables cronológicas

- Edad
- Antigüedad profesional
- Antigüedad en el Servicio

Cuadro 2. Matriz de Variables

VARIABLE	Definición Conceptual	Indicador	Tipo
Edad: Es el tiempo transcurrido desde el nacimiento hasta la actualidad medido en años.	Características de vida de una población o de una persona, así como su evolución histórica, tales como: edad, sexo, actividad laboral, nivel de ingresos, estado civil, etc.	20 - 30 30 - 40 40 - 50 50- 60	Cuantitativa Politómica
Sexo: Son todas aquellas características físicas y biológicas que diferencian al hombre de la mujer.		Femenino Masculino	Cualitativa Politómica
Estado Civil: se refiere al estado de familia, a los derechos y obligaciones emanados del matrimonio, los vínculos de consanguinidad o afinidad y adopción.		Soltero Casado Divorciado Viudo	
Personas a su cargo: personas que dependen materialmente del entrevistado.		SI NO	Cuantitativa Politómica
Nivel de Instrucción: se define como el grado educativo máximo que posee la persona.		Primaria Secundaria Universitario Especialización Maestría Doctorado	Cualitativa politómica
Multiempleo: persona que tiene más de un trabajo remunerado.		SI NO	Cualitativa Dicotómica
Otras fuentes de ingreso: ingresos complementarios o del grupo familiar.		SI NO	
Cargo: función que desempeña una persona dentro de la organización		Respuesta abierta	Cualitativa Politómica
Antigüedad Profesional		Años/meses	Cuantitativa Politómica
Antigüedad Laboral		Años/meses	
Horario laboral	Horas de trabajo diario		

Cuestionario 2:

Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ)

El Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) evalúa tres estilos de liderazgo diferentes: transformacional, transaccional y pasivo-evitativo. Permite a las personas medir cómo se perciben a sí mismas con respecto a comportamientos de liderazgo específicos (usando la forma Líder/Yo), pero el núcleo de la MLQ está en la valoración del evaluador, en la percepción que tiene el otro. El MLQ fue diseñado con el método de retroalimentación de 360 grados.

Se les pide a los participantes que respondan a 45 ítems en el MLQ 5x-Short (la versión actual, clásica) usando una escala de comportamiento de 5 puntos ("Nada en absoluto" a "Casi siempre"). Se requieren aproximadamente 15 minutos para completar.

Fiabilidad y Validez

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial es un instrumento apropiado para la medición del Liderazgo Transformacional, además de ser ampliamente investigado y validado. El manual MLQ de Avolio y Bass muestra una fuerte evidencia de validez; El MLQ se ha utilizado en miles de programas de investigación, disertaciones doctorales y tesis de maestría, junto con varios resultados constitutivos del liderazgo transformacional. La validez de constructo también se explica a fondo con análisis factoriales que dan como resultado un modelo de seis factores para el MLQ. Asimismo, un estudio realizado por Antonakis, validó un modelo de liderazgo de nueve factores y su estabilidad en situaciones homogéneas. Los puntajes de confiabilidad para las subescalas MLQ variaron de moderado a bueno, con lo cual aumenta el puntaje de fiabilidad.

Cuadro 3. Estructura factorial del MLQ-5X

Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos son admirados por este factor, respetados y obtienen la confianza de sus seguidores, porque se identifican con él y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los indicadores que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación Inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores innovadores, creativos a buscar por sí mismos la solución a los problemas planteados.
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> .
Factores de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas a sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y las desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
Factores de Liderazgo pasivo o evitador	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
<i>Laissez – faire</i>	Define a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse complicados en los asuntos importantes.

Fuente: Molero et al., 2010.

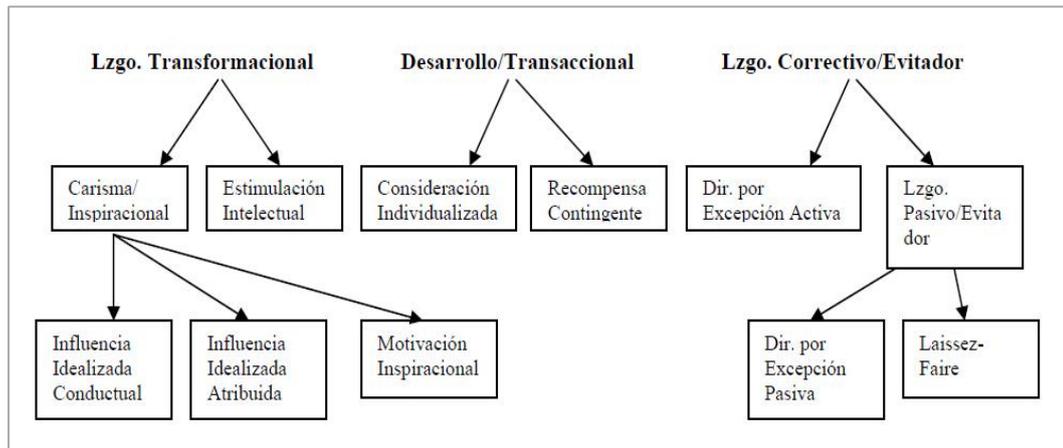
Definición Operacional de variable A: Sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de las escalas 1.1. Carisma/Inspiracional y 1.2. Estimulación Intelectual del MLQ, cuya asignación de puntajes fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro), por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y Clasificador. Esta forma de asignación de puntajes es común a todas las escalas del Cuestionario.

Definición Operacional de la variable B: Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en las escalas 2.1. Consideración Individualizada y 2.2.

Recompensa Contingente del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las formas Líder y Clasificador en la presente investigación.

Definición Operacional variable C: Sumatoria del puntaje directo obtenido en las escalas 3.1. Dirección por Excepción Activa y 3.2. Liderazgo Pasivo/Evitador del MLQ, por las personas sometidas a evaluación para las versiones Líder y Clasificador en la presente investigación.

Figura 8. Estructura de las variables y subvariables de MLQ.



Fuente: Molero et al., 2010.

Figura 9. Escala de medición de MLQ.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

Cuadro 4. Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ)

VARIABLES	0	1	2	3	4
1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos					
2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados					
3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan					
4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					
5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante					
6. Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí					
7. Estoy ausente cuando se me necesita					
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
9. Hablo del futuro con optimismo					
10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo					
11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento					
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar					
13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse					
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos					
15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación					
16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos					
17. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"					
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo					
19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo					
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar					
21. Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo					
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos					
23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones					
24. Llevo un registro de todos los fallos					
25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo					
26. Presento una convincente visión del futuro					
27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido					
28. Evito tomar decisiones					
29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas					
30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes					
31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades					

32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado					
33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes					
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas					
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos					
37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo					
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios					
39. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban					
40. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior					
41. Trabaja de forma satisfactoria con la gente a mi cargo					
42. Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo					
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización					
44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo					
45. El grupo que dirijo es eficaz					

Evaluación del comportamiento del Líder

Si bien es difícil establecer un único criterio para evaluar y puntuar la forma de responder a los elementos del proceso organizacional desde la perspectiva del líder, proponemos las siguientes directrices en base a los conceptos desarrollados:

Actitud del Líder	Propósito del Líder	Acciones del Líder
Reaccionar a los problemas (0 – 25%)	Metas estratégicas y operacionales	Las operaciones se caracterizan por actividades más que por procesos y responden en gran medida a necesidades o problemas inmediatos. Los objetivos son poco definidos.
Enfoque Sistemático previo (30 – 45%)		La organización está comenzando a concretar operaciones en base a procesos repetibles, evaluación y mejora. Realiza una coordinación temprana con otras unidades organizativas o servicios. Se empiezan a definir objetivos estratégicos y cuantitativos.
Enfoques alineados (50 – 65%)		Las operaciones se caracterizan por ser procesos repetibles que son regularmente evaluados para mejorar. Los aprendizajes son compartidos y hay coordinación entre las distintas unidades organizativas. Los procesos abordan estrategias y objetivos clave.
Enfoques integrados (70–100%)		Las operaciones se caracterizan por ser procesos repetibles que son regularmente evaluados por el cambio y la mejora en colaboración con otras unidades afectadas. La organización busca y logra eficiencias en todas las unidades a través de análisis, innovación y el intercambio de información y conocimiento. Los procesos y las medidas siguen el progreso en objetivos estratégicos y operativos clave.

Para desarrollar un liderazgo efectivo, es necesario que:

- Los enfoques de las partes involucradas deben ser sistémicos. Los enfoques sistémicos son repetibles y utilizan datos e información para permitir el aprendizaje. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si incorporan la

oportunidad de evaluación, mejora, innovación e intercambio de conocimientos, lo que permite ganar madurez y optimizar los recursos.

- Los enfoques sistémicos generalmente, se implementan en diferentes unidades de la organización.
- Dar evidencia de la evaluación y mejora de los procesos, así como del potencial de innovación. Las mejoras del proceso se comparten con otras unidades para permitir el aprendizaje organizacional.
- Mostrar integración. La integración es alineación y armonización entre procesos, planes, medidas, acciones y resultados. Esta armonización genera eficacia organizacional y eficiencias.
- Mostrar alineación en los elementos del proceso y analizar los resultados que deberían mejorar el rendimiento de la organización.

Los enfoques deben estar alineados con cuatro ejes específicos:

- el perfil de la organización, resaltando lo que es importante para la organización.
- la estrategia, que incluye: los objetivos estratégicos, los planes de acción y las competencias básicas. Se debe resaltar las áreas de mayor enfoque de la organización y describir cómo implementar el plan estratégico.
- el análisis y revisión del desempeño organizacional para establecer prioridades.
- los procesos de trabajo que son clave para el desempeño general de la organización: cuáles son esos procesos y cómo funcionan. Aunque también es útil indicar quién realiza el trabajo; así como el diagnóstico o la retroalimentación que requieren una descripción de cómo funciona el proceso.

La alineación de todos los elementos de la organización exige la contextualización de la misma por medio de los hallazgos, planes, objetivos, metas y actividades clave; es decir, todo lo que permite la integración dentro del sistema de gestión del rendimiento. Por ejemplo, cuando se identifican objetivos estratégicos y los planes de acción, se espera que algunas medidas de desempeño y algunos resultados se relacionen con esos objetivos estratégicos, al menos, los resultados más críticos.

En tal sentido, se deben diagnosticar los procesos más importantes de la organización, los que más contribuyen a la mejora del desempeño organizacional y producen resultados específicos. Este diagnóstico y la calidad de las evaluaciones

dependen en gran medida del contenido y la integridad de sus respuestas. Por este motivo, responda a estos elementos proporcionando información sobre sus procesos clave. Siguen las pautas para organizar y revisar dicha información.

Caso ejemplo:

De los registros de Enfermería en soporte papel al formato digital: una analogía para el aprendizaje

El aprendizaje es un atributo esencial de las organizaciones de alto rendimiento. El aprendizaje organizacional eficaz y bien implementado puede ayudar a una organización a mejorar desde las primeras etapas, de la reacción a los problemas hasta los niveles más altos de mejora, refinamiento e innovación en toda la organización.

Actitudes de liderazgo:

a. Reaccionar al problema (0 – 5%)

- Incorporar las nuevas tecnologías sin considerar la resistencia al cambio de los empleados.

b. Actuar con orientación a la mejora general (10-25%)

- Informar las conveniencias del uso de las tecnologías informáticas y así concientizar sobre su aplicación y su impacto positivo.

c. Evaluar en forma sistemática la mejora (30–45%)

- Evaluar quienes son más susceptibles a la incorporación de la tecnología. Promover instancias educativas sobre informática básica.

d. Implementar el aprendizaje y la mejora estratégica (50–65%)

- Plantear a la alta gerencia la necesidad de capacitar a los empleados para utilizar la informática en los registros de Enfermería.

e. Análisis organizacional e innovación (70–100%)

- Utilizar las computadoras para la documentación clínica, reemplazando el formato papel.

Para aprovechar al máximo el enfoque de sistema se deben analizar los elementos que componen los procesos y elaborar diagramas de flujo, tablas y listas para presentar información de manera concisa.

Finalmente, se debe considerar exhaustivamente los valores, creencias y comportamientos, dado que son el fundamento para integrar los requisitos operativos con el rendimiento dentro de un marco orientado a resultados basado en la acción, la retroalimentación y el éxito continuo.

Implementación:

1er encuentro:

1. Presentación y bienvenida (15 minutos)
2. Presentación del Proyecto, por medio de Power Point (15 min)
3. Intercambio de ideas (20min)

Horario: 23 a 07

Días: a convenir con Jefatura de Enfermería

Lugar: Sala 125 (en caso de no haber pacientes con hemodiálisis)

Talleres:

Los mismos serán coordinados con la Jefatura de Enfermería, para establecer días y horarios, así como la participación de otros Licenciados. Los temas a tratar serán:

a. Habilidades de Liderazgo y Gestión (90 minutos)

Este taller está especialmente diseñado para analizar la importancia del papel del líder en el desarrollo de las organizaciones: estilos efectivos, competencias centrales y flexibilidad en la conducción de equipos de trabajo. Presentaremos un modelo de liderazgo científico que se basará en el diagnóstico de cada una de las competencias clave vinculadas a la práctica de comportamientos positivos (MLQ). Invitaremos al participante a reconocerse como líder (conocimiento, experiencia y actitud) y a llevar a cabo un plan de acción, para aumentar considerablemente su desempeño como gestor asertivo.

b. Gestión del Cambio (90 minutos)

Este taller tiene como objetivo presentar una metodología de gestión de acuerdo a los objetivos del Sector y de la Institución. El participante deberá presentar soluciones relativamente simples que agreguen valor a las actividades tendientes a superar los desafíos, aprovechando mejor el potencial de las personas a su cargo. Se presentarán herramientas pragmáticas que harán del Licenciado un agente impulsor del aprendizaje, señalando los caminos futuros y las rutas que conducirán a ciertos resultados incluso ante situaciones adversas. Dichas

herramientas profundizan conceptos como: Gestión estratégica, Planificación, Ejecución, Control y Análisis de resultados por indicadores.

c. Diseño y Ejecución de la Estrategia a seguir

Este taller fue delineado para compartir con el participante, la visión y la experiencia en el proceso de desarrollo del liderazgo y la formación de equipos que permitan el empoderamiento del capital humano (intelectual, socioemocional y motivacional). Se presenta una metodología de desarrollo de líderes potenciales mediante recursos prácticos como: generar energía positiva en sí mismo y en los demás; implementar una guía para realizar cambios positivos; exponer las diferencias entre los miembros del equipo que dificultan la operativa del Sector convirtiéndolas en oportunidades de desarrollo de habilidades técnicas y personales; compartir modelos de comportamiento que conducen a la excelencia en las relaciones del equipo y con los demás miembros de la organización.

d. Formación de Equipos de Alto Desempeño

Este taller se diseñó para que el líder potencial practique las habilidades técnicas y humanas fundamentales para resolver problemas y satisfacer las necesidades, expectativas y aspiraciones del personal y de los usuarios. Se analizarán los procesos de acuerdo a la exposición de cada participante, estableciendo indicadores o elementos de control para monitorear el desempeño de los funcionarios y mejorar la calidad de las prestaciones. Se deben establecer métodos de mejora continua para que los empleados se centren en las actividades del Servicio y los resultados. Los conceptos fundamentales serán: la gestión, el análisis y la resolución de problemas.

e. Valores y Cultura de la organización

El objetivo de este taller es que el líder analice los valores y la cultura de la Institución y la relación con sus propios valores y creencias sobre el sentido del servicio (servir al otro). Para un enfermero líder comprometido con las personas, es necesario que se someta a un cambio interno que resulte en la incorporación de algunas actitudes humanistas esenciales. En este encuentro presentaremos las formas y herramientas necesarias para que el licenciado encuentre equilibrio en las cuatro dimensiones que conforman el ser humano: racional, social, emocional y espiritual y a partir de ellas establezca relaciones saludables y duraderas en el

ámbito laboral. Los principales valores que analizaremos serán: Autoconciencia emocional, autocontrol y manejo de conflictos.

f. Resultados que se esperan (90 minutos)

En este taller se tratarán las prácticas actuales de trabajo en equipo, enfocándonos en todos los aspectos de la gestión: análisis de los objetivos (viabilidad, pertinencia y factibilidad), resistencia, desempeño y productividad y resultados. Proporcionaremos herramientas basadas en la motivación y el rendimiento, para que el líder promueva el espíritu de trabajo en equipo como un factor decisivo para su supervivencia, la continuidad organizacional y el logro de los objetivos.

g. Establecimiento de Indicadores de Gestión (90 minutos)

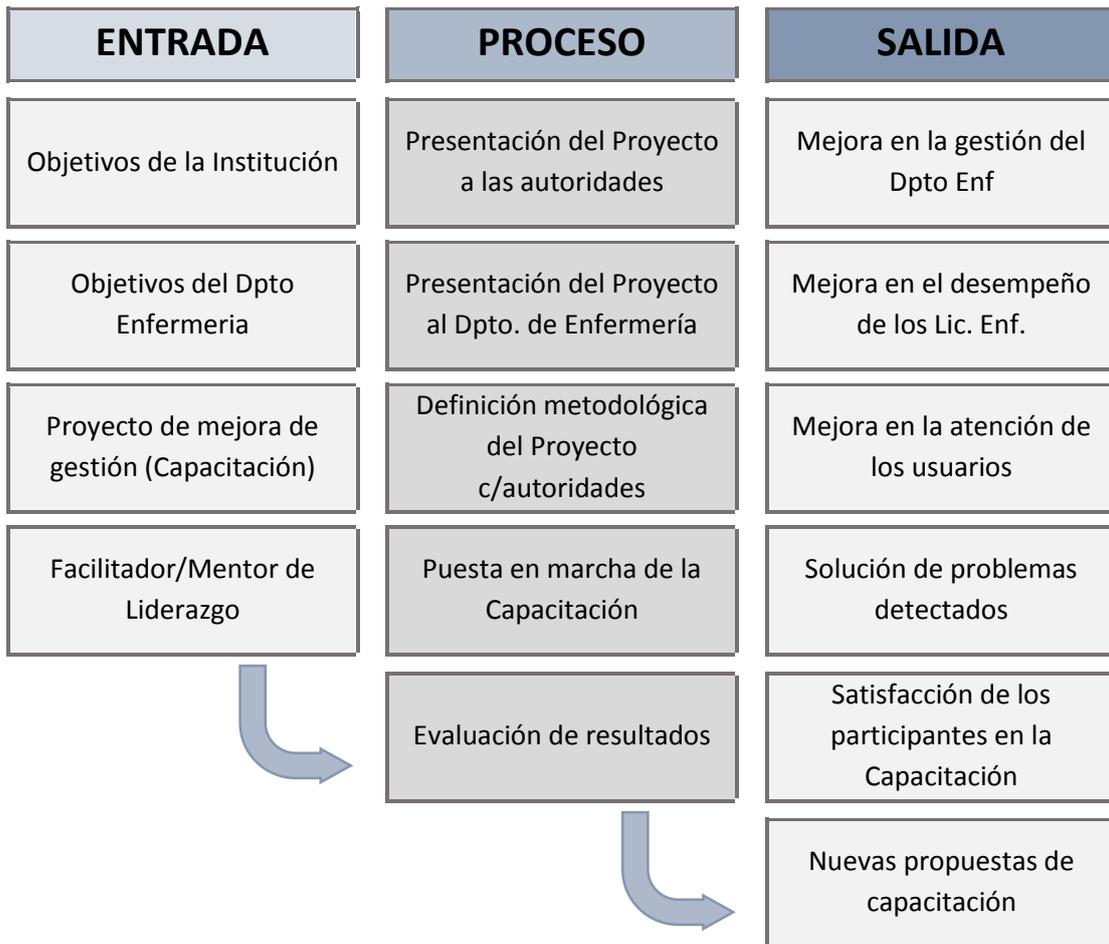
Este taller se centraliza en desarrollar el perfil de rol óptimo para cada empleado que supervise. Este perfil lo ayudará a alinear las responsabilidades laborales y los niveles de desempeño requeridos para que el proceso de evaluación del desempeño funcione con autoridad y responsabilidad. Se establecerá lo que se pretende de cada funcionario y se evaluará el nivel alcanzado. Los conceptos más relevantes de esta instancia serán: la delimitación de competencias y el análisis del desempeño.

Satisfacción de los participantes:

Se invitará a los participantes a que evalúen la calidad de la capacitación de cada taller, mediante un instrumento breve, con una puntuación tipo Likert:

OPINIÓN		1	2	3	4
La información recibida en el Taller es útil					
La información recibida en el Taller es clara					
La información recibida en el Taller es de calidad					
Estoy conforme con la realización de talleres en el horario de trabajo					
Recibí conocimientos que puedo aplicar en mi trabajo					
1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: De acuerdo		4: Totalmente de acuerdo	
0% – 25%	25 % - 50%	50% - 75%		75% - 100%	

Cuadro 5. Mapa del proceso de Capacitación en Liderazgo con enfoque sistémico



VI. RESULTADOS

Los resultados de la aplicación de la propuesta tratarán sobre los estilos de liderazgos, conforme a los datos surgidos del MLQ. Esto permitirá conocer el tipo de vínculo y comunicación que hay entre los Licenciados y los Auxiliares e, incluso, entre el equipo en su conjunto.

Por otra parte, se espera conocer la eficacia y calidad de los talleres realizados, a través del grado de satisfacción de los participantes, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$PC = \frac{\sum 1 + \sum 2 + \sum 3 + \sum 4 + \sum 5}{5}$$

Donde:

PC: Es promedio de percepción de la calidad de cada taller

$\sum 1$: Es la sumatoria de todas las respuestas 1.

$\sum 2$: Es la sumatoria de todas las respuestas 2.

$\sum 3$: Es la sumatoria de todas las respuestas 3.

$\sum 4$: Es la sumatoria de todas las respuestas 4

$\sum 5$: Es la sumatoria de todas las respuestas 5

5: Son los aspectos evaluados (preguntas).

Esta medición se hace en base a una matriz de dimensiones de la calidad, que ponderan diversos aspectos.

VII. CONSIDERACIONES FINALES

La Enfermería está viviendo un momento de transición, superando gradualmente la identidad tayloristas, mediante la profundización del pensamiento y el avance hacia un trabajo más compartido más efectivo. La universidad forma un profesional de conocimientos generales que, al ingresar en el mercado, asume diversos trabajos, muchas veces en puestos gerenciales donde se les requiere la realización de tareas predominantemente administrativas. [50]

Así, surge la necesidad de reformar los métodos de enseñanza y desempeño, para liderar los equipos de trabajo, con el fin de implementar nuevas actitudes y relaciones participativas e integradoras. En este sentido, las instituciones pueden promover el crecimiento personal de Enfermería a través de capacitación y educación continua, contemplando el desarrollo del liderazgo.

Las organizaciones de salud y la Enfermería necesitan urgentemente cambios de enfoque y de comportamiento para gestionar mejor los procesos haciéndolos menos agobiantes y más resolutivos. Esta nueva dirección junto a las nuevas tecnologías incorporadas al trabajo, permitiría a los enfermeros que se desempeñan como jefes, supervisores o gestores, una actitud renovada, orientada hacia la mejora de los servicios.

Por lo tanto, la Enfermería debe encauzarse en la construcción de un modelo que deje atrás la visión de las prácticas dirigidas y fragmentadas y, en su lugar, avance hacia una mayor cooperación de todos los miembros del grupo de trabajo. La literatura muestra que los enfermeros reciben una formación profesional que no facilita su inserción en cargos de alta gerencia o su competencia en la toma de decisiones en el área de la salud. [51] Sin embargo, la especialización es esencial porque optimiza los conocimientos al abarcar otras disciplinas, como la Administración y Gestión, la Psicología Laboral, la Educación y la Informática, entre otras. [52]

Actualmente, algunos enfermeros han ido incorporando lineamientos de la administración y gestión hospitalaria, pero en función de las necesidades de su rol. Lo deseable sería que los programas de formación de Enfermería adoptaran esas ideas como parte del saber fundamental de la profesión y así, alcanzar un nivel competitivo de excelencia dentro de los equipos de salud.

Referencias bibliográficas

1. Rodríguez Pérez MP. Grande Armesto M. *Calidad asistencial: Concepto, dimensiones y desarrollo operativo*. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2014. [Consulta: 22 Julio 2019]. Disponible en:
http://62.204.194.43/fez/eserv/bibliuned:500957/n14-1_Calidad_asistencial.pdf
2. Arias Menéndez E. *Principios de gestión del capital humano en los servicios sanitarios*. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2013. [Consulta: 12 agosto 2019]. Disponible en:
http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500697/n10.1_Principios_de_gesti_n_del_capital_humano.pdf
3. Garzón Rodríguez, C. *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en Enfermería, desde la producción científica de Enfermería, en América Latina*. Universidad Nacional de Colombia, Fac. de Enfermería; 2011. [Consulta: 12 agosto 2019]. Disponible en:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/6678/1/claramariagarzonrodriguez.2011.pdf>
4. Sánchez Franco, C. La gestión de Enfermería. Un proceso de formación y proceso de formación y capacitación. *Rev Enferm* 1999; 7 (2): 121-125
5. Huber, D. *Liderazgo y administración en Enfermería*. (traducción Castilleja Mendieta). México: McGraw-Hill/Interamericana, 1999.
6. Montoya Monsalve, J. Gutiérrez Broncano, S. Influencia de la autoridad formal en las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. *Rev. Eleuthera*. Vol. 4, enero - diciembre 2010, págs. 48-68 [Consulta: 21 agosto 2019]. Disponible en:
http://200.21.104.25/eleuthera/downloads/Eleuthera4_3.pdf
7. Febré, N. et al. Calidad en Enfermería: su gestión, implementación y medición. *Revista Médica Clínica Las Condes*, Volumen 29, Número 3, Páginas 269-380 (mayo – junio 2018). [Consulta: 21 agosto 2019]. DOI.org/10.1016/j.rmclc.2018.04.008

8. Estefo Agüero S, Paravic Klijn T. Enfermería en el Rol de Gestora de los Cuidados. *Ciencia y Enfermería* 2010; 16: 33–9. [Consulta: 21 agosto 2019]. DOI.org/10.4067/S0717-95532010000300005
9. Organización Mundial de la Salud. *Reformas para un futuro saludable*. 64ª. Asamblea Mundial de la Salud. [Consulta: 21 agosto 2019]. http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA64/A64_ID5-sp.pdf?ua=1
10. Jofre, S. Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. *Kgs. Lyngby: DTU Management*, 2011; No. 1. [consulta: 13 Julio 2019]. Disponible en: <http://orbit.dtu.dk/files/5705108/rapport1.11.pdf>
11. O'Malley, M. *El rol del líder en la era de la tecnología*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2013. [consulta: 13 Julio 2019]. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/el-rol-del-lider-en-la-era-de-la-tecnologia/>
12. De Vito, E. La medicina “al borde del caos”. Vida, entropía y complejidad. *Revista Medicina*, Buenos Aires, vol. 76 N ° 1 – 2016. [Consulta: 2 Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoid=91604&pagina=2>
13. Dornell, T. *La complejidad en los Cuidados: una cuestión de responsabilidad social compartida en El cuidado humano: reflexiones (inter) disciplinarias*. Coordinadora Carrasco, A, Delfino, M. Gonzalez, P. et al. Montevideo: Facultad de Ciencias Sociales (UdelaR), 2011.
14. Jansá, J. Inmigración y envejecimiento, nuevos retos en salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 2006;20 (Supl.1): 10-14. [Consulta: 2 Agosto 2019]. Disponible en: <https://medes.com/publication/21585>
15. Bennis, W. *On Becoming a Leader*. U.S.: Createspace Independent Pub, 2010. [consulta: 20 Julio 2019]. Disponible en: <https://books.google.es/>
16. Grossman, S.C. y Valiga, T.M. (2013). *The new leadership challenge: Creating the future of nursing*. (4a. ed.). Philadelphia: Davis Plus.
17. Vitola, F. *Conductas disruptivas: cómo afectan la seguridad de los pacientes*. Biblioteca Virtual Noble. Enero 2014.

18. Levcovitz E, Antoniol G, Sánchez D, Fernández Galeano M, ed. *Atención primaria de salud en Uruguay: experiencias y lecciones aprendidas*. Montevideo: OPS; 2011.
19. McPhee, M, Chang, L, Lee, D, Spiri, W. (2013). Global health care leadership development: trends to consider. *Journal of Healthcare Leadership*, 21. [Consulta: 22 Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.dovepress.com/global-health-care-leadership-development-trends-to-consider-peer-reviewed-article-JHL>
20. Swanwick. T, McKimm, J. (Eds.) *ABC of Clinical Leadership*. UK: Blackwell Publishing Ltd., 2011.
21. Valderrama Sanabria, M. Experiencias exitosas de liderazgo en Enfermería. *Revista Cuidarte*, vol. 5, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 765-773.
22. Chiavenato, A. *Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones*. 9ª edición. México: McGraw-Hill/Interamericana, 2011.
23. San Román, T. Debates, informes y entrevistas sobre la investigación etnográfica. *Revista de Antropología*, 18, 235-260
<https://www.redalyc.org/pdf/838/83817222011.pdf>
24. Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd. edition. United States: Jossey-Bass, 2004.
25. BBVB. *Valores y Ética para el siglo XXI*. España. 2011.
26. Carrillo Punina, A. Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, Año 4 – N° 8 julio/diciembre 2016. [Consulta: 22 agosto 2019]. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2637/2641/>
27. Nader, M.; Castro, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40(2), 237-254. [Consulta: 28 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/143108>

28. Alles, M. (2005) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
29. Hogan, S.; Coote, L. (2014) Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1609-1621. DOI: org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007
30. Madero, S.; Barboza, G. Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contad. Adm.* 2015, vol.60, n.4, pp.735-756. DOI.org/10.1016/j.cya.2014.08.001
31. Buggy, R. *Leadership style and self-efficacy predict decision-coping patterns: Great Leaders, Bad decisions and Serious Consequences*. Ireland: Department of Psychology, Dublin Business School. 2016.
32. Boston University. Blake and Mouton Managerial Grid: Leadership Self-Assessment Questionnaire. *Medical Campus*, s/f. [Consulta: 28 agosto 2019]. Disponible en: <https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-SelfAssessment-Questionnaire.pdf>
33. Northouse, P. (2013). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
34. Spector, B. A. (2015). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260. DOI:10.1177/1742715015571392
35. Castaño Sánchez, R. *Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo*. Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Alcalá. 2013.
36. Joseph, D. L., Newman, D. A., & Sin, H.-P. (2011). Leader–Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity. *Research Methodology in Strategy and Management*, 89–135. DOI:10.1108/s1479-8387(2011)0000006012

37. Tannenbaum, R. & Schmidt, W, How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review* May-June 1973. [Consulta: 28 agosto 2019]. Disponible en:
<https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>
38. Corrales Villalobos, C. Solís, H. Los Sistemas Gerenciales de Rensis Likert. *Revista Centroamericana de Administración Pública*. (10): 55 – 69, 1986. [Consulta: 28 agosto 2019]. Disponible en:
http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/RCAP/10/art5_10.pdf
39. Sánchez Santa-Bárbara, C. Rodríguez Fernández, A. 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Volumen 42 No 1 pp. 29-39 2010. [Consulta: 28 agosto 2019]. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3180733.pdf>
40. Hersey, P., Blanchard, K. H: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1988.
41. Sánchez Rodríguez J. Aguayo Cuevas C, Galdámez Cabrera L. Desarrollo del conocimiento de Enfermería, en busca del cuidado profesional. Relación con la teoría crítica. *Revista Cubana de Enfermería*, Volumen 33, Número 3 (2017). [Consulta: 28 agosto 2019]. Disponible en:
<http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/2091/296>
42. Foucault, P. (1978). Incorporación del hospital en la tecnología moderna. *Educ Med Salud*, Vol. 12, No. 1 (1978). Foucault, P. (1978). Incorporación del hospital en la tecnología moderna. *Educ Med Salud*, Vol. 12, No. 1 (1978). [Consulta: 1 setiembre 2019]. Disponible en:
<http://hist.library.paho.org/Spanish/EMS/4931.pdf>
43. Moreno, Y., Fajardo, M., Acuña, A., Restrepo, S. Cronología de la profesionalización de la Enfermería. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, vol. 9, supl. 2, 2017. [Consulta: 1 setiembre 2019]. Disponible en: DOI:
<https://doi.org/10.22335/rict.v9i2.479>
44. Pérez, M. (2017). Proyecto Decanato 2016-2020. Uruguay: Universidad de la República.

45. Jofre–Aravena, V., Paravic–Klijn, T. Postgrado en Enfermería en Chile. Su evolución histórica y situación actual. *Index Enferm* vol.16 no.56 Granada abr. 2007. [Consulta: 1 setiembre 2019]. Disponible en: <http://hist.library.paho.org/Spanish/EMS/4931.pdf>
46. Ministerio de Sanidad y Política Social. (España – 2009). *Estándares de calidad de cuidados para la seguridad del paciente en los hospitales del SNS*. Proyecto Séneca - Informe Técnico Diciembre, 2008.
47. Jiménez, G. (2006). Concepciones acerca del liderazgo de Enfermería. Vol. 5 Núm. 2 (2006): nov. 9. DOI: 10.6018/eglobal.5.2.369
48. Wong C, Cummings G, Ducharme L. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *J Nurs Manag.* 2013;21(5):709–24. [Consulta: 1 setiembre 2019]. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23865924>
49. Saturno, P. *Modelos de gestión de la calidad en la Atención Primaria. Opina la Universidad*. España, 2005.
50. Almanza Junco, Carlos. Vigencia del Taylorismo en los paradigmas modernos de gestión. *Economía y Desarrollo*, septiembre 2010, vol. 9, nº 2.
51. Barrios Linares, M. Competencias y perfil profesional de la enfermera de práctica avanzada. *Revista Enfermería Intensiva* Vol. 25. Núm. 2, páginas 52-57 (abril - junio 2014). DOI: 10.1016/j.enfi.2013.11.005
52. Gallardo, A. Evolución del conocimiento en enfermería. *Medwave* 2011 Abr;11(04): e5001. DOI: 10.5867/medwave.2011.04.5001

ANEXO 1

Dimensiones de la Calidad

FIABILIDAD	Capacidad de realizar el servicio prometido de manera correcta y continua.
TIEMPO DE RESPUESTA/ SENSIBILIDAD	Velocidad de respuesta ante las necesidades de la persona usuaria. Deseo de prestar un servicio rápido.
ACCESIBILIDAD	Facilidad para establecer contacto.
CORTESÍA	Educación, respeto, consideración y amabilidad del personal en contacto con las personas usuarias.
COMPETENCIA TÉCNICA	Capacidad y conocimiento de los recursos necesarios para realizar un servicio.
COMUNICACIÓN	Mantener informada a la persona usuaria en un lenguaje que pueda entender, escuchar sus necesidades y capacidad para explicar lo sucedido.
CREDIBILIDAD	Confianza, reputación y honestidad de la persona que presta el servicio.
SEGURIDAD	Confianza en no asumir riesgo alguno en las transacciones con la organización, ni si quiera de tipo financiero o de confidencialidad.
COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES	Esfuerzo y capacidad de la organización para conocer a las personas usuarias y sus necesidades.
ASPECTOS TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo y personal.

Fuente: Evaluación y Calidad. 2009.

ANEXO 2

Instrumento de Variables Sociodemográficas

VARIABLE	Indicador	Respuesta
Edad:	20 - 30	
	30 - 40	
	40 - 50	
	50- 60	
Sexo:	Femenino	
	Masculino	
Estado Civil:	Soltero	
	Casado	
	Divorciado	
	Viudo	
Personas a su cargo:	SI	
	NO	
Nivel de Instrucción:	Primaria	
	Secundaria	
	Universitario	
	Especialización	
	Maestría	
	Doctorado	
Multiempleo:	SI	
	NO	
Otras fuentes de ingreso:	SI	
	NO	
Cargo:	Respuesta abierta	
Antigüedad Profesional	Años/meses	
Antigüedad Laboral	Años/meses	
Horario laboral	Horas de trabajo diario	

ANEXO 3

Certificado de Liderazgo en Enfermería

