

**RELACION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO
DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS IPS HOSPITALARIAS DE II Y III
NIVEL DE COMPLEJIDAD DE LA CIUDAD DE MANIZALES.**



MÓNICA ALEJANDRA LÓPEZ ARIAS

**DIRECTOR: DR. EDUARDO MARTÍNEZ
JÁUREGUI**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MANIZALES, COLOMBIA**

2016.

TABLA DE CONTENIDO

1.1. Área problemática, Antecedentes y Problema de investigación.....	5
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION:.....	15
OBJETIVOS:	15
1.1.1. General.....	15
1.1.2 Específicos	15
1.2. JUSTIFICACION:	16
2.1. Introducción:	26
2.2. Evolución.....	28
2.2.1. Teoría del gran hombre, de los rasgos y habilidades.....	28
2.2.2. Teoría Contingente o Situacional.....	31
2.2.3. Teoría Camino- Meta.....	36
2.2.4. Teoría del liderazgo normativo.....	38
2.3. Nuevas tendencias del liderazgo.....	39
2.3.1. Liderazgo Auténtico.....	40
2.3.2. Liderazgo Moral y Ético.....	41
2.3.3. Liderazgo Transcultural.....	42
2.3.5. Liderazgo Transformacional.....	44
2.3.6. Liderazgo Transaccional.....	50

2.3.7. Liderazgo de Rango Completo.	53
2.5. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. MLQ.....	56
1.1. HIPOTESIS DE TRABAJO:.....	59
HIPOTESIS ALTERNATIVA:	59
HIPOTESIS NULA:	59
4.1. Tipo de estudio.....	60
4.2. Diseño	60
4.3. Población y muestra.....	61
4.4. Técnicas e instrumentos.....	62
4.4.1. Variables Dependientes:	64
4.5. Procedimiento	68
4.6. Plan de análisis.....	68
4.7. Prueba piloto	68
5.1. Fiabilidad.	72
5.2. Análisis de Frecuencia.	73
5.3. Análisis tablas de Contingencia o Cruzadas.	79
5.4. Pruebas Chi- cuadrado de Pearson.....	82
5.5. Tablas Cruzadas y Prueba Chi-cuadrado Variable Independientes y Variables Dependientes.	86
6.1. Análisis de Resultados.	96

6.2. Comprobación de Hipótesis.....	106
6.3. Respuesta a la Pregunta de Investigación.	107
CAPITULO VII. CONCLUSIONES.....	109
CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.....	115
CAPITULO IX: BIBLIOGRAFIA.....	118
ANEXOS	122
Anexo No 1. Instrumento para la recolección de la información	122
Anexo No 2. Resultados, Productos Esperados y Potenciales Beneficiarios:	129
Anexo No 3. Impactos Esperados.....	129
Anexo No 4. Cronograma de actividades	130
Anexo No 5. Presupuesto Global.....	130
Anexo No 6. Descripción de los gastos de personal.....	130
Anexo No 7. Materiales, suministros y bibliografía.....	130
Anexo No 8. Salidas de campo	131

1. PRESENTACION

Como premisa general las Instituciones Prestadoras de servicios de salud están destinadas a la prestación de servicios que promuevan la salud y prevengan la enfermedad de la población en general bajo unos estándares de pertinencia, accesibilidad, continuidad, oportunidad, satisfacción y seguridad. Es por esto que se hace tan importante el establecimiento de políticas que conlleven al desarrollo de estrategias de planeación, seguimiento y control que garanticen la atención integral y calidad en el sistema. Es a partir de allí que el liderazgo cobra importancia en su implementación, ejecución y mantenimiento y los altos y medios directivos los responsables de su sostenibilidad. Es por esto, que dirigir , coordinar y orientar a los empleados hacia comportamientos mas eficaces de liderazgo se forja como una alternativa para este objetivo, sobre todo si se considera que en la investigación, el liderazgo se ha encontrado constantemente relacionado positivamente con indicadores individuales y organizativos de desempeño. (Ayoub, 2010)

Confirmado lo anterior, esta investigación ha sido diseñada para establecer la relación existente entre estilos de liderazgo de los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y el desempeño en la administración. Lo anterior basado en los indicadores definidos por el modelo de Bass y Avolio.

El capítulo 1 inicia con la descripción del área problemática y descripción general del contexto en que se desarrolla el presente estudio, el cual justifica la importancia del estudio, planteando posteriormente la pregunta de investigación y los objetivos que la sustentan. En el Capítulo 2 se realiza una recopilación detallada de la evolución del liderazgo iniciando por consiguiente con un gráfico el cual le permitirá al lector mayor comprensión. En el capítulo 3 se plantean las hipótesis asociadas a los objetivos de la investigación. En el capítulo 4 se describe de forma detallada la estrategia metodológica para la ejecución adecuada de este estudio. En el capítulo 5 se presentan los principales resultados. En el capítulo 6 se realiza la discusión de los resultados incluyendo la comprobación de las hipótesis, la respuesta a la pregunta de investigación, conclusiones y recomendaciones.

2. RESUMEN

El liderazgo ha sido sujeto de varios estudios, confrontaciones y equivocaciones que lo han conllevado a múltiples y subjetivas interpretaciones y por consiguiente disparidad de actuaciones, siendo el sector salud no ajeno a esta situación. Sin embargo, no se discute la importancia que este conlleva en el actuar a nivel laboral y su influencia y/o relación con los resultados y objetivos organizacionales. Es por ello que esta investigación de corte cuantitativo se diseñó para identificar la relación de los estilos de liderazgo y el desempeño administrativo, siendo enfocado principalmente en los altos y medios directivos pues son estos los responsables de la obtención y mantenimiento de óptimos resultados para la sostenibilidad empresarial. Con el objetivo de identificar la relación específica de los estilos de liderazgo con el desempeño administrativo, el presente estudio se acogió a los indicadores de desempeño definidos por Bass y Avolio (Esfuerzo Extra, Satisfacción y Eficacia del Líder) aplicando por consiguiente el cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) adaptado por Vega, Villa & Zavala, Villalón, siendo éste no solo uno de los instrumentos mas utilizados y estandarizados para el estudio del liderazgo, sino que también permite analizar la frecuencia de su uso, la primacía de cada estilo de liderazgo y especialmente y con objeto del presente estudio, la identificación subyacente del estilo de liderazgo de Rango Completo o Total. El presente cuestionario fue aplicada de forma presencial a los Gerentes Generales, Directores Médicos, Directores Científicos, Directores Administrativos y principales personas a cargo de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de

Manizales. En un principio se encontró que el estilo de liderazgo como variable principal mas utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es el Transformacional, seguido por el Pasivo Evasivo con su comportamiento Dirección por Excepción Activa y por último el Liderazgo Transaccional. Sin embargo no se encontró relación alguna entre los estilos de liderazgo como variables primarias con los indicadores de desempeño, comprobando por último que el Liderazgo de Rango Completo o Total es el estilo de liderazgo que tiene relación directa y positiva con los indicadores de desempeño Esfuerzo Extra, Satisfacción y Eficacia del Líder. Lo anterior permitió no solo apoyar la premisa relacionada con la importancia del liderazgo en toda organización, sino también considerar la importancia de ampliar el estudio incluyendo factores de causalidad que han determinado e influido en la aparición del los estilos de liderazgo.

CAPITULO I. DESCRIPCION DEL ESTUDIO

1.1. Área problemática, Antecedentes y Problema de investigación

Según Sánchez (2007, p. 104) “ Se dice que uno de los retos que enfrenta cualquier dirigente es la adecuada definición y administración del comportamiento y las relaciones entre personas” por lo tanto, es apropiado afirmar que las personas que están inmersas en una organización influyen positiva o negativamente unas a otras, en los procesos y/o actividades de la organización.

El liderazgo es hoy una herramienta dentro de la organización cada vez más valiosa y que está emergiendo su importancia a partir de resultados de investigaciones a nivel psicológico, administrativo y gerencial en las cuales sustentan una influencia en dos direcciones, tanto en el logro de los objetivos como también en el comportamiento y actitudes de los seguidores y por consiguiente, se manifiesta como la más importante premisa del desempeño de la administración, relacionado este con el establecimiento de estrategias, la creación de ventaja competitiva y el crecimiento empresarial.

En un mundo tan cambiante cobra más importancia la necesidad de analizar y enfrentar de forma más eficaz los elementos del macroentorno y microentorno que hacen tambalear las organizaciones y por consiguiente los estilos de dirección y liderazgo. El sector salud no está ajeno a estos y más ahora donde los factores económicos, socioculturales, demográficos, geográficos, ambientales y políticos legales están influenciando notablemente los actores internos, lo que conlleva a los directivos a doblar sus esfuerzos para la formulación de estrategias que lo conlleven a conformar un grupo más adaptativo y a establecer estilos de dirección y liderazgo que le aseguren salir victorioso de los cambios y a ser enérgicos en su actuar diario.

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales del administrador, el cual a partir de la alineación entre liderazgo – administración, generará en su actuar organizacional el logro de objetivos y metas empresariales y por consiguiente al desempeño organizacional y administrativo.

Paralelo a lo anterior, los diferentes estilos de liderazgo que emergen en el actuar administrativo, buscan llevar a las organizaciones a mejorar su desempeño a partir de un fortalecimiento continuo, y a la creación y mantenimiento de un ambiente interno que será reflejado en el logro de los objetivos, y la adaptación a cambios que se presenten ya sea por factores situacionales externos (normas, economía, factores sociales), internos (ambiente laboral, empleados, estrategia) o por el mismo comportamiento del líder y sus seguidores, la relación que se desarrolla entre ellos y la correspondencia del líder – seguidores - tarea; por lo tanto, los estilos de liderazgo busca no sólo el logro de eficacia de las relaciones líder – seguidores, sino que estos tengan un efecto positivo en el desempeño organizacional y administrativo.

Es a partir de allí donde los diversos estilos de liderazgo cobran vida ya que no sólo abarca aspectos internos de la organización (relación líder – seguidores y relación líder - tarea) sino también aquellos factores situacionales, factores culturales y transformacionales que son importantes de identificar, describir e intervenir para lograr lo deseado por todos los actores organizacionales. A juicio de Larocca (2008, p. 102) “Los modelos gerenciales cerrados, autoritarios, autosuficientes, tienden a desaparecer, y ser reemplazados por gerencia compartida, participativa, peregrina colocada en el centro de la organización y no en la cúspide”

Nace entonces allí los nuevos estilos de liderazgo, nuevas tendencias que abarcan y actúan dentro de un marco transformacional y transaccional, tratando su premisa fundamental con una relación continua entre entorno, seguidores y estilo de liderazgo, es decir, que a medida que cambia el entorno, los seguidores y los objetivos organizacionales, debe cambiar así mismo, los intereses administrativos, el compromiso deseado, los estilos de liderazgo utilizados en la organización, el actuar administrativo que conlleve a un rendimiento y desempeño organizacional para el logro de los objetivos institucionales.

Es así como los nuevos modelos de liderazgo están desplazando cada vez más las proposiciones centradas en los procesos y en los resultados, a un liderazgo centrado en la gente, en los trabajadores o en los seguidores; por lo tanto, las nuevas perspectivas del liderazgo están obligando a un cambio o transición de líderes, que se enfoquen en el rendimiento organizacional, pero que a su vez se orienten en el impacto y transformación humana.

Según Mendoza & Ortiz, Riaga (2006, p. 120) “Cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos, lo que explica porque el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores”

Por lo anterior, esta investigación tiene un corte cuantitativo el cual permitirá identificar los estilos de liderazgo utilizados por los altos y medios gerentes de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales a partir de la aplicación del instrumento MLQ, así como también su influencia e impacto en variables

de resultado o desempeño administrativo como lo son Esfuerzo Extra, Eficacia del Líder y Satisfacción. Es decir, se pretende identificar el estilo de liderazgo predominante y cuáles de sus sub variables tienen más impacto en el desempeño administrativo.

Se hace necesario como primer medida, identificar el contexto en que las IPS hospitalarias de II y III nivel actúan.

En el año 1993 a partir de la ley 100 surge así, el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia (SGSS) y sus componentes de pensiones, riesgos laborales y salud, el cual está sustentado con una base pública – privada, donde su principal fuente de financiación es dado por el sistema de cotización por parte de los empleados dependientes e independientes y los empleadores; como también, a partir de impuestos generales de la nación, los fiscales, de solidaridad o aquellos definidos por los entes municipales o territoriales.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia está provisto así:

- Existencia de dos regímenes como lo son el Subsidiado (dirigido para aquellos afiliados que no tienen los recursos financieros para cotizar a salud (pobres o vulnerables)) y el contributivo (dirigido a afiliados con capacidad de pago al sistema de salud). Según Calderón, Agudelo, Botero, Cardona, Bolaños, Ortega, & Martínez, Robledo (2011, p. 2817) “En Colombia los recursos financieros que se obtienen por medio de cotizaciones y aportes que representan cerca del 70% del total, mientras que más del 50% de los afiliados se encuentran en el régimen subsidiado”.
- Los aseguradores como lo son las EPS (Entidades Promotoras de Servicios de Salud) que son aquellas que aseguran o afilian a la población y les garantiza la atención en salud a partir de la constitución de una red de

atención y administran los recursos; y las ARL (Administradoras de Riesgos Laborales) que son aquellas que previenen y promueven la salud en el trabajo.

- Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) son aquellas que proveen directamente el servicio de salud y aseguran la recuperación y/o prevención de esta.

Siendo las anteriores el objeto del presente estudio en el cual se encuentran clínicas y hospitales de II y III nivel de complejidad o atención en la ciudad de Manizales.

Según el Ministerio de la Protección Social, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud pueden constituirse como públicas, privadas y mixtas las cuales son los grupos de práctica profesional que cuentan con infraestructura física para prestar servicios de salud y son clasificadas según complejidad o nivel de atención, definido este a partir del acuerdo 08 de la CRES:

- Nivel de complejidad I: Modalidad baja.
- Nivel de complejidad II: Modalidad media.
- Nivel de complejidad III: Modalidad alta

Sin importar el nivel de complejidad de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, se hace necesario la definición de estrategias y elementos gerenciales que conlleven al desarrollo de equipos de trabajo y equipos de alto desempeño que encaminen sus esfuerzos al logro de los objetivos planeados y al desarrollo personal y profesional de los empleados.

Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años se relaciona con la importancia de incorporar equipos de alto desempeño en la formulación y gestión estratégica, así como también, en el desempeño de la organización y del actuar administrativo. Las investigaciones han evidenciado que la utilización adecuada de un estilo de liderazgo convierten a la organización en un gestor de cambio, flexible y adaptable a este y por consiguiente en un satisfactor de los empleados, que brinda aporte a nivel social y por consiguiente asegura sus sostenibilidad.

Algunos de los aspectos que se ha hecho visible en investigaciones a nivel organizacional según Gil , Alcover, Rico, & Sánchez, Manzanares (2011) se relaciona con la importancia de concebir al ser humano como pilar fundamental e indispensable para el logro del desempeño organizacional; sin embargo, para reconocer al ser humano como uno de los principales actores en el desempeño organizacional, la administración ha tenido que evolucionar su enfoque, movilizándolas hacia nuevas perspectivas gerenciales que les aseguren el éxito y la supervivencia, incidiendo notablemente en el comportamiento de los empleados y los líderes y por consiguiente en el desarrollo y desempeño administrativo.

El cambio está exigiendo en los directivos nuevas habilidades y conocimientos que lo conlleven a estar preparados para el caos y la inestabilidad y así mismo a “empujar” a su gente para alcanzar un comportamiento no solo adaptativo y flexible sino, a desarrollar acciones bajo un marco de responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia, siendo esto solo posible con un directivo que gestione la organización y el cambio con estilos de dirección y liderazgo que lo conlleve al éxito institucional y el

cumplimiento de objetivos organizacionales, y por supuesto salir victorioso del vertiginoso cambio.

El sector salud (principalmente en México) ha sido sujeto de investigaciones relacionado con el liderazgo Médico, sin embargo, las investigaciones están siendo centradas en el Médico o Enfermeras jefes de unidad, y no en los administradores o directivos de la organizaciones, quienes al final tienen la responsabilidad de desarrollar la estrategia, comunicarla y controlarla, y son aquellos que llevan el peso de su logro, fracaso y desempeño de su actuar.

Algunas de estas investigaciones son las desarrolladas por (Sánchez, Mendiola, 2015) “Liderazgo en Medicina ¿Debemos enseñarlo y evaluarlo?”; (Carrada, Bravo, 2003) “Liderazgo Médico en sistemas de salud” quienes centran sus investigaciones en el actuar Médico mostrando rasgos o características específicas que debe tener en las unidades Médicas, proporcionando un ambiente ideal para el fortalecimiento de la calidad y la seguridad del paciente. Algunos de los valores definidos en esta investigación como indispensables para el actuar del líder son: la atención al detalle, la audacia prudente, la autoestima, el autoaprendizaje, el compromiso, la creatividad, la eficiencia, la flexibilidad mental, la iniciativa, la integridad moral, la inteligencia emocional, el interés por las personas, la práctica ética, la responsabilidad, el sentido de pertenencia, la tranquilidad bajo presión, la visión inspiradora, entre otras; así como también acciones efectivas de liderazgo como lo son la capacidad de crear visión compartida, transformar las amenazas en oportunidades, innovación y creatividad en los procesos, facilitar el aprendizaje encaminado a la acción, marcar la ruta del camino a seguir basado en un liderazgo con ejemplo, y alentar e influenciar a los colaboradores;

sin embargo, su premisa de lo que debe ser el liderazgo Médico no dista de la significación por parte de otros autores sobre lo que es el liderazgo en general.

Carrada & Bravo (2003, p. 148) define este liderazgo como el “Proceso de dirigir, organizar, diseñar, optimizar y evaluar las actividades de los miembros de un grupo interdisciplinario, y de influir en ellas para propiciar la colaboración y la concentración, ampliar y facilitar la comunicación y el trabajo en equipo; la meta es forjar un grupo de acción comprometido con la calidad, dispuesto a lograr la visión y los objetivos de la organización”

Lo anterior permite vislumbrar como el liderazgo desde diferentes perspectivas, intereses o campos de acción busca la transformación, cooperación e influencia en el actuar administrativo y un impacto en el desempeño de la administración y de la organización.

No muy lejos de estas perspectivas y definiciones de liderazgo, se encuentran en aquellas investigaciones centradas en el actuar de enfermería dirigida por Souza e Souza, Ferreira, Cordeiro, Nuñez, de Aguilar, Veloso, Diaz, Viera, & Ramos (2013, p. 57) las cuales sustentan que “Es a través del liderazgo que el enfermero intenta conciliar los objetivos organizacionales con los objetivos del grupo de enfermería, buscando el perfeccionamiento de la práctica profesional y principalmente el alcance de una asistencia de enfermería adecuada” haciendo más evidente la importancia que se le otorga al liderazgo en el desarrollo de equipos, el actuar con calidad y seguridad en el entorno de salud y su función en el desempeño administrativo.

Otro trabajo es el desarrollado en el sector floricultor de Colombia, desarrollado por Páez, Rincon, Astudillo, & Bohorquez (2014, p. 26) “Un estudio de caso sobre el liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia” su objetivo principal fue “analizar las características del liderazgo transformacional y las competencias de liderazgo que presentan los gerentes del sector floricultor en Colombia, con el ánimo de identificar sus fortalezas en términos de las dimensiones de liderazgo transformacional que puedan servir para mejorar la capacidad directiva de estos gerentes”. Se entrevistaron 16 empresas del sector floricultor en Colombia que pertenecen al gremio de Asocolflores, teniendo como resultado que el liderazgo transformacional se manifiesta a través de las dimensiones influencia idealizada y motivación Inspiracional, y relacionado con el liderazgo transaccional se manifiesta con la dimensión gerencia activa y recompensa contingente.

En la investigación “Liderazgo y sus relaciones con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional, transaccional y el no liderazgo de una empresa de entretenimiento en México, realizado por Mendoza, Martínez , Garcia; Rivera, & Uribe, Prado (2014), el interés de los autores, consistió en descubrir la relación existente del liderazgo transformacional y transaccional en las variables de resultado como el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción de los seguidores.

Los resultados demostraron que los estilos de liderazgo más utilizados por los directivos son la estimulación intelectual, influencia idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atributo) y consideración individual. La variable de resultados más importante para ellos es el esfuerzo extra.

Relacionado con el sector de interés de este escrito, se encuentra el estudio realizado por Panadero, Garzón (2013) quien realiza una caracterización de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en los profesionales de enfermería de una IPS de Bogotá 2011. Como resultado se encontró que los profesionales de enfermería utilizan las características del liderazgo transformacional como son: la influencia idealizada conductual en un 65%, Motivación Inspiracional en un 80%, Estimulación Intelectual en un 70%, Consideración Individualizada en un 70%, Esfuerzo Extra en un 80%, Efectividad en un 80% y Satisfacción en un 85%.

A pesar de los objetivos de la anterior investigación, Colombia y especialmente Manizales cuenta con pocas investigaciones relacionadas con el liderazgo especialmente en el sector salud, lo que ha imposibilitado brindar una descripción general o identificación de aquellos estilos de liderazgo que son utilizados hoy en nuestro sistema de salud y mucho menos su impacto, efecto o relación en el desempeño de la organización y en la administración. Y aún más, en la búsqueda realizada no se encontró con investigaciones de estilos de liderazgo utilizados por los altos directivos y/o directivos medios y su relación o efecto en el desempeño de la administración. Es por lo anterior, que el presente estudio pretende identificar los estilos de liderazgo utilizados por los directivos de alto y medio rango de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de mediana y alta complejidad de la ciudad de Manizales, lo que ha llevado a la formulación del siguiente problema:

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION:

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo de los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y el desempeño en la administración?

OBJETIVOS:

1.1.1. General

Determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo de los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y el desempeño en la administración.

1.1.2 Específicos

- ❖ Identificar el estilo de liderazgo que ejercen gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales
- ❖ Establecer las características del estilo de liderazgo que presentan gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales
- ❖ Establecer la relación existente entre estilo de liderazgo que ejercen gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias y el desempeño administrativo.

1.2. JUSTIFICACION:

La reforma en el sector salud, el nuevo Plan Obligatorio de Servicios de Salud, la regulación de los medicamentos, la regulación de los costos Médicos, la inclusión del régimen subsidiado en el régimen contributivo, la liquidación de EPS, el déficit económico y las múltiples liquidaciones de EPS, son algunos de los cambios que ha enfrentado el sector salud y que están siendo influenciados notablemente por factores políticos legales y económicos o de estructura de mercado que hacen de su actuar diario un ambiente variable y diverso. Es allí donde los estilos de liderazgo utilizados por el director o administrador se convierten como fuente clave tanto de diferenciación en el mercado como también del desempeño de su actuar administrativo.

Es bien conocido que el actuar Médico debe estar bajo un marco de toma de decisiones autónomas e individualizadas, rápidas e inmediatistas, con una capacidad de resolución de problemas reactiva y con alta capacidad de atención al detalle, donde su foco debe estar centrado en el paciente, conllevándolo a un pensamiento lineal y analítico, el cual genere una baja tolerancia a la ambigüedad y un conocimiento y experticia clínica elevada; sin embargo, se está desplazando el conocimiento y habilidades gerenciales y los diferentes modelos de liderazgo que promueven un actuar Médico y administrativo no solo con una base de Medicina basada en evidencias científicas sino también en un actuar Médico basado en el desempeño, supervivencia y efectividad organizacional.

Por tal motivo, esta investigación pone su foco en identificar la relación existente entre los estilos de liderazgo ejercidos por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y el desempeño

de la administración con indicadores de desempeño como lo son el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción.

Es bien cierto que el entender como hacen los líderes para impulsar a sus seguidores ha sido sujeto de subjetivas interpretaciones y objeto de numerosas investigaciones y que aun así, las organizaciones aún no han podido identificar cual es el tipo de líder para la situación o necesidades que se les presenta día a día, por tal motivo, el principal aporte que se pretende con esta investigación es no solo identificar esos estilos de liderazgo que se utilizan en las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, sino también relacionarlos con el desempeño de la administración que permita demostrar el liderazgo como un “colegaje continuo” en donde su premisa fundamental se centra en “la creación de un contexto de práctica donde se incentiva el aprendizaje continuo, el manejo del error y del evento adverso como una oportunidad de mejoramiento y el trabajo en equipo como una garantía de mejores resultados”. (Ruiz, F, Amaya, Vásquez, Parada, & Piña, 2009, p. 53)

Se hace necesario anotar que de la presente exploración se excluyen las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas, ya que han permanecido como instituciones hospitalarias que han conservado una estructura piramidal, jerárquica y con poco estímulo a la participación y transformación de sus empleados.

Lo anterior basado en los modelos burocráticos que a juicio de Villoria, Medieta, (2009, p. 4) se caracterizan, por “asignaciones de cargo a funcionario individuales, están sometidos a relaciones jerárquicas, son nombrados por autoridad competente, están técnicamente preparados para desempeñar su cargo, su relación es voluntaria, su dedicación al cargo es plena u ocupa la mayor parte de su tiempo, trabajan dentro de un

sistema de carrera, son retribuidos de conformidad a su rango, promocionan por antigüedad, trabajan bajo la protección formal de su cargo”.

Tal y como lo plantea Weber citado por Villoria Mendieta (2009, p. 4), “ La burocracia como una Jaula de Hierro que atraparía a la humanidad en su maquinización, disciplinarización y fría búsqueda de la eficacia, creando una sociedad sin alma y sin capacidad de reflexión moral” es así como las instituciones burocráticas, generan una tendencia hacia la alineación, al no considerar todas las necesidades humanas, desconocen los aspectos informales de las organizaciones, y la capacidad de adaptación y uso interesado de los privilegios, provocando una incapacidad disciplinada, una dificultad de adaptación y análisis crítico en el empleado, provocando por consiguiente una falta de iniciativa que incapacita para la solución negociada de problemas, dada la rigidez de las normas y criterios con los que el funcionario actúa.

La nueva gestión pública se caracteriza por rasgos como los siguientes que confirman la exclusión en la presente investigación:

- ❖ La preocupación por la eficiencia ocupa un lugar preeminente, lo que imposibilita hacer visible el interés de transformación y desarrollo del ser humano dentro del trabajo.
- ❖ Mejora de la capacidad técnica de seguimiento del rendimiento de la administración. A través de auditorías contables y financieras. Se hace evidente su centro económico y no individual, colectivo y social.
- ❖ Generación de nuevos instrumentos de lucha contra la corrupción y de construcción de infraestructura ética.

La teoría que sostiene este enfoque a juicio de Villoria Mendieta (2009, p. 13), parte de la idea de que “el éxito está vinculado a la capacidad del dirigente público para: 1. Clarificar la misión esencial de la organización y los valores que la sostienen. 2. Captar las tendencias de futuro que el entorno externo marca. 3. Definir estrategias que sean valiosas, es decir, que añadan valor, que sean legítima y políticamente sostenibles y que sean operativa y administrativamente viables. 4. Implantarlas efectivamente y, finalmente rutinizar los procesos de trabajo, de adaptación y de cambio”

Lo anterior, confirma aún más la prevalencia de líderes autocráticos y sujetos a intereses organizacionales específicos que no le permiten flexibilidad de decisión y actuación, sosteniéndose aún más como componente excluyente del estudio.

La presente investigación se centra en los estilos de liderazgo definido por el modelo de Bass y Avolio y su Liderazgo de Rango Completo, en el cual a partir de estilos de liderazgo transaccional y transformacional pretenden no solo la mejora de los resultados organizacionales, sino también la transformación y transacción con sus empleados. Por tal motivo se busca identificar si las recompensas o los refuerzos están relacionados con el desempeño administrativo o si por el contrario, la influencia, la transformación y la superposición de intereses generales actúan de forma positiva en el logro de metas organizacionales y en el desempeño administrativo. El liderazgo transformacional, sobre todo su factor carisma, correlaciona de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo.

Se ha demostrado que el factor recompensa contingente del liderazgo transaccional también correlaciona de forma positiva con eficacia y satisfacción, aunque de forma menor. La dirección por excepción tiene pocos efectos sobre la satisfacción y el rendimiento. Por su parte, el *laissez – faire*, correlaciona negativamente con ambas variables. Estos resultados han sido obtenidos en distintos países, utilizando diversas organizaciones y tipos de líderes, y también se han confirmado en nuestro país, según Molero y Morales, 1993; Molero, 1994; López-Zafra y Morales, 1995; Pascual, Villa y Auzmendi, 1993, citado por (2002)

Por lo anterior, en la presente investigación será aplicado el instrumento a los altos y medios directivos de instituciones de prestadoras de servicios de salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad en la ciudad de Manizales. Desde esta perspectiva la presente investigación se convierte en un insumo importante en la medida que crea un marco de referencia no sólo para la academia, sino para que cualquier organización pueda generar programas encaminados a fortalecer el liderazgo que ejercen gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad.

En lo personal dicha investigación permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el marco de la maestría, además del aporte a la academia, será de gran importancia, ya que esta investigación le puede proporcionar a todas las empresas de salud así como a las personas que laboran en ellas información relevante sobre la importancia del liderazgo y su vez posibilitará un planeamiento más claro en las organizaciones en cuanto a estilo de liderazgo, características y la relación existente entre estilo de liderazgo que ejercen gerentes generales y directores Médicos y/o

científicos en las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias y su relación con el desempeño administrativo.

Para la Universidad Autónoma de Manizales, esta investigación permite cumplir con su visión que es acrecentar el conocimiento a través de la investigación, transmitir el saber a través del proceso de enseñanza aprendizaje, e interactuar con las nuevas realidades, regionales, locales y nacionales.

El alcance de esta investigación estriba en determinar los estilos de liderazgo que ejercen gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y su relación con el desempeño de la administración, abre la posibilidad a futuras investigaciones relacionadas con el tema desde una dimensión centrada en el valor del conocimiento en la empresa a fin de fortalecer los procesos formativos en el marco de la universidad.

Paralelo a lo anterior, se llenará un vacío en el conocimiento sobre los estilos de liderazgo que ejercen los gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad en la ciudad de Manizales, existiendo la posibilidad de generar teorías conceptuales, proposiciones, hipótesis, interrogantes y paradigmas, desde una dimensión transformacional. Por otra parte la información que se obtenga, puede servir para comentar, desarrollar o apoyar otras teorías.

CAPITULO II. REFERENTE TEÓRICO

En el presente marco teórico se realizará una exposición extensa y pertinente de las principales premisas que hace referencia a la presente investigación, por ello y a manera de resumen se presentan las siguientes figuras para una mayor comprensión. **Figura 1 Liderazgo**

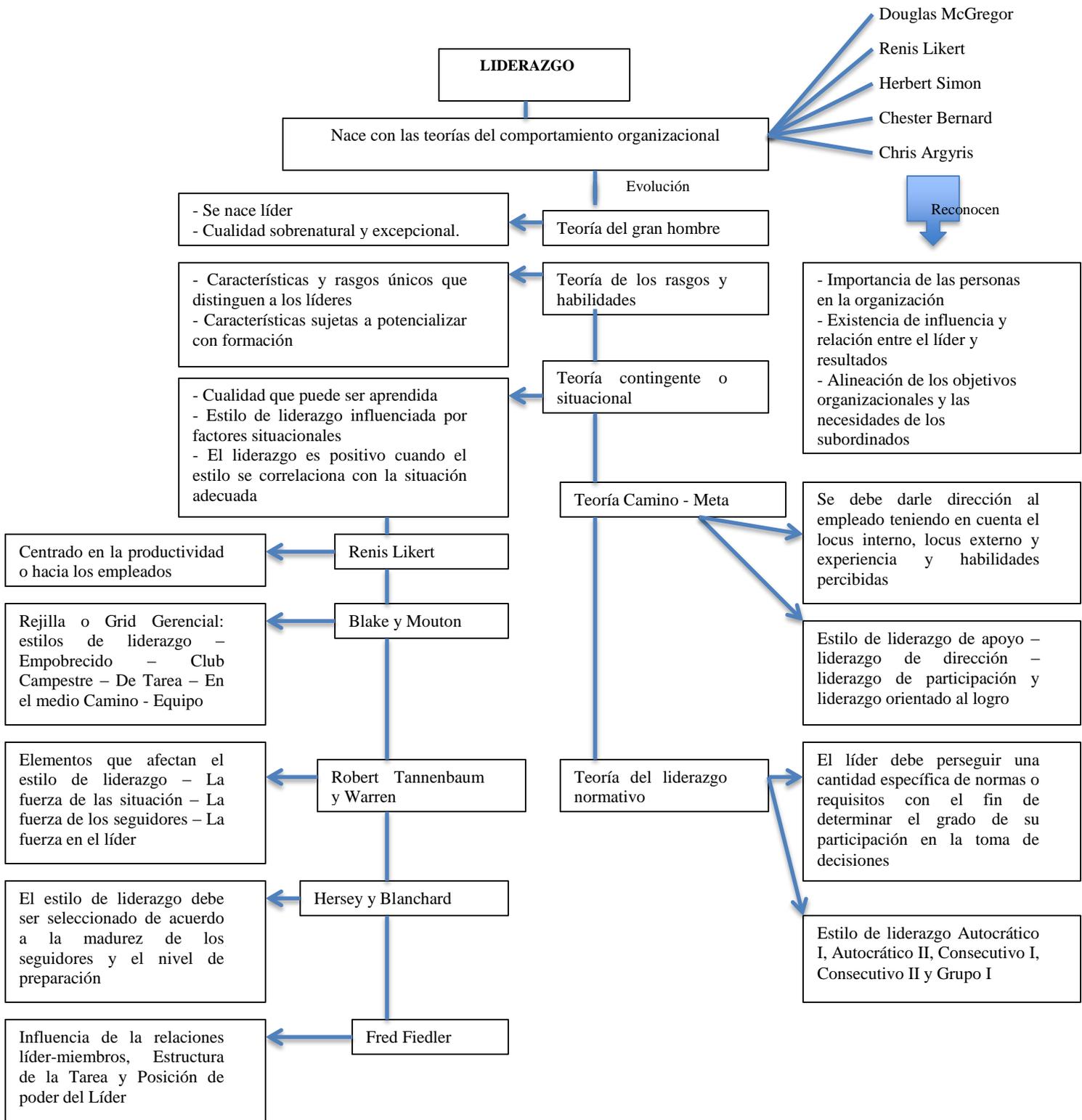
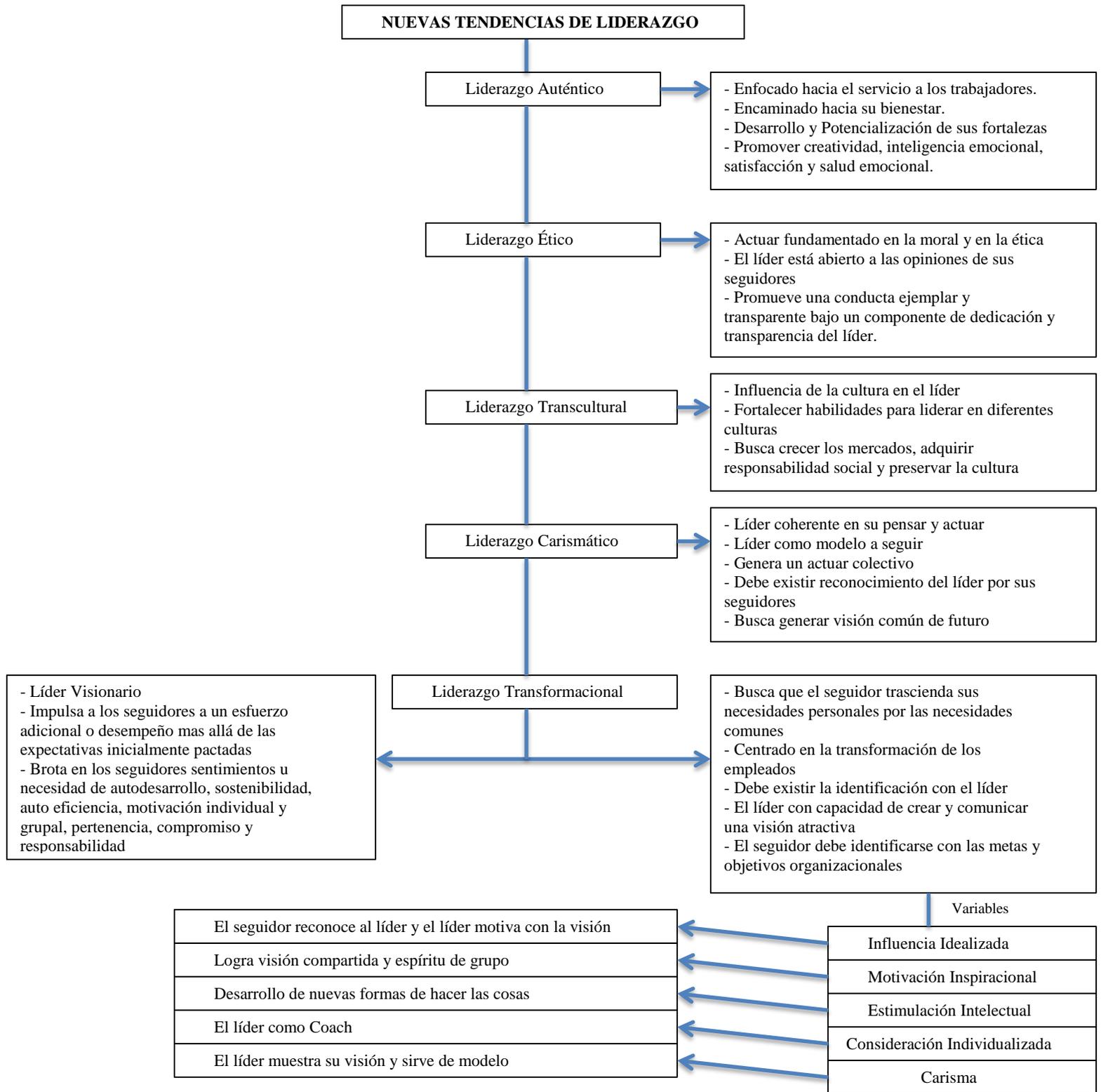
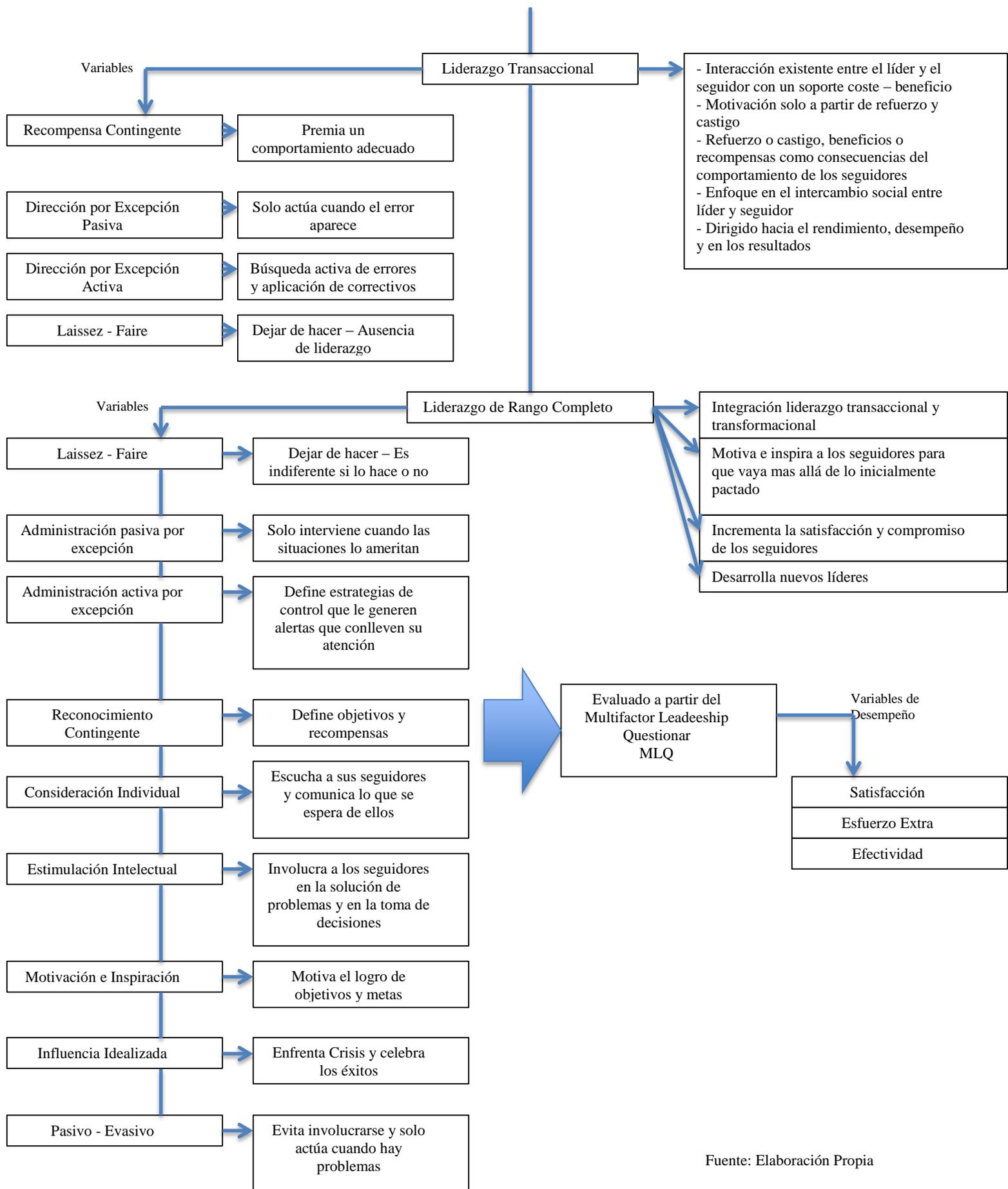


Figura N° 2. Nuevas tendencias del liderazgo.





Fuente: Elaboración Propia

A partir de lo anterior, se puede realizar un paralelo entre la visión tradicional y moderna del liderazgo, así:

Tabla N° 1. Liderazgo Tradicional Vs Liderazgo Moderno.

ESTILO DE LIDERAZGO TRADICIONAL	ESTILO DE LIDERAZGO MODERNO
Centrado en la dominancia	Centrado en la influencia para el logro de metas comunes y colectivas
El líder es el mando absoluto	Los trabajadores se convierten en líderes de sus procesos, actividades y áreas.
Su base es el resultado	Su base es la estrategia y lo humano
Paradigma centrado en controlar, centralizar, reglamentar, confrontar, con una primacía de resistencia al cambio y con enfoque a corto plazo	Paradigma centrado en la delegación, orientación, colaboración, transformación, centrado en la calidad y en la flexibilidad, con intención de aprendizaje permanente, con una visión a largo plazo y con un enfoque global.
Mandar, autoritario	Motivación y promoción de compromiso interno Capacidad de guiar a las personas hacia un propósito colectivo, desde un proceso de influencia inspirador basado en la autenticidad y los valores morales, procurando su crecimiento personal, mientras se protegen los intereses individuales
Interés en los procesos racionales del liderazgo y en el comportamiento	Interés en aspectos emocionales y simbólicos, en el impacto del líder en los valores, emociones y motivaciones

Fuente: Elaboración Propia.

2.1. Introducción:

Los estudios de liderazgo son antiguos, iniciando por el interés de conocer las actitudes, habilidades y conocimientos que posee el líder o persona que asciende a cargos directivos en las organizaciones, hasta la búsqueda de conocer la forma como ese líder logra influenciar en los empleados para el logro de metas comunes o colectivas, teniendo en cuenta que no solo el alto directivo es el líder absoluto sino también que todos los trabajadores se convierten en líderes de sus propias actividades, áreas y procesos.

Nace entonces la importancia de realizar un cambio de paradigma el cual debe contener una base humana y estratégica para el logro de influencia tal, que conlleve al cumplimiento y superación de metas y objetivos colectivos, rompiendo las barreras de actuares gerenciales que se basaban en el controlar, centralizar, reglamentar, confrontar, con una primacía de resistencia al cambio y con enfoque a corto plazo, a un paradigma centrado en la delegación, orientación, colaboración, transformación, centrado en la calidad y en la flexibilidad, con intención de aprendizaje permanente, con una visión a largo plazo y con un enfoque global.

Es así como se ha derivado diferentes definiciones de lo que es el liderazgo, pasando de la actividad de influenciar a los otros con el fin del desempeño voluntario, hasta la capacidad de crear compromiso y pertinencia colectiva en pro del logro de objetivos comunes.

Avolio (2005), citado por Ganga & Navarrete (2013, p. 56) , define el liderazgo como la capacidad de “influir a las personas a conseguir algún objetivo particular definido”; así como también, Senge citado por Ganga & Navarrete, (2013, p. 56), describe al líder de una organización inteligente como un “diseñador y guía y maestro,

con capacidad de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos”; así mismo según Páez, Rincon, Astudillo, & Bohorquez (2014, p. 26), han definido el liderazgo como “La capacidad de guiar a las personas hacia un propósito colectivo, desde un proceso de influencia inspirador basado en la autenticidad y los valores morales, procurando su crecimiento personal, mientras se protegen los intereses individuales”

De lo anterior se hace más incuestionable la evolución que ha tenido el concepto y actividad de liderazgo, iniciando con la noción de éste como un actuar que se basaba en dominancia hasta una actividad que se asentaba en la influencia y en el establecimiento de objetivos comunes; de igual forma, la acción de liderazgo ha evolucionado desde la acción autoritaria centrada en “mandar” a los seguidores hasta el concepto de motivarlos y la promoción de compromiso interno.

En este sentido, el estilo de liderazgo no conjuga o no actúa solo, también es importante considerar diferentes elementos o variables tales como el compromiso, la responsabilidad, los rasgos del líder, el éxito organizacional, la cultura, la competencia, las decisiones y los factores situacionales, elementos que se han visto en la diferente transición de los estilos de liderazgo que se vislumbraran a continuación.

Los nuevos modelos de liderazgo están dirigiéndose cada vez más a la creación de una visión compartida, a la transformación de las personas dentro de la organización, a la implicación de las emociones, sentimientos y sus componentes éticos y morales dentro del actuar organizacional. Uno de los modelos más significativos de este nuevo enfoque es el liderazgo transformacional y carismático, los cuales centran su premisa en la importancia de la visión compartida y en la supremacía de los intereses colectivos

sobre los individuales, así como también en la necesidad de generar en el empleado la conciencia de dar más de lo que puede o de superar las expectativas y necesidades institucionales, apuntando y generando siempre un desempeño o rendimiento superior e implicación de grupo.

2.2. Evolución.

2.2.1. Teoría del gran hombre, de los rasgos y habilidades.

El liderazgo fue considerado inicialmente como un “Don” o una gracia la cual el hombre ya poseía, es decir, se afirmaba que se nace con la habilidad de liderar y capacidad de ser líder o dirigir a los demás. Esta condición era considerada en la teoría del gran hombre centrada éste en el carisma, cualidad que era contemplada como sobrenatural y excepcional. Paralelo a lo anterior, brota la teoría de los rasgos y habilidades, donde no solo tenía en consideración la capacidad de liderazgo como una característica innata al hombre, sino que también se dedicó a investigar y analizar esas características o rasgos específicos y únicos que distinguían a los líderes, argumentando que si se identificaban estas características en otras personas, con un entrenamiento e influencia específica, estas mismas podrían ser convertidos en líderes.

En sus inicios y con sus principales precursores Taylor y Ford y su administración científica, la dirección se centraba en el control continuo de la tarea fundado este en la medición de tiempos - movimientos y del logro de los objetivos de producción; seguido de este, aparece Fayol y su teoría clásica en el cual su enfoque se centraba en la estructura y en una organización formal. Es a partir de allí donde se empiezan a ver los primeros principios generales de la administración y de las funciones del administrador y la importancia del planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las acciones

organizacionales. Aunque esta teoría se concentraba en la jerarquización, especialización y autoridad/responsabilidad para el logro de la eficacia, hoy se puede relacionar con estilos de dirección autocráticos y restrictivos.

Evoluciona luego la teoría de la administración con una orientación humanística (teoría de las relaciones humanas), donde con su precursor Elton Mayo se inicia a evidenciar la importancia de las personas en las organizaciones y su influencia en el nivel de producción. Es él quien determina que el establecimiento de buenas relaciones interpersonales contribuye a mejorar el desempeño organizacional.

Otras teorías como la estructuralista/ burocrática corroboran lo manifestado por Mayo pero con un sustento reglamentario; sin embargo a partir de las teorías del comportamiento organizacional, es que nacen las primeras iniciativas de los estilos de dirección y liderazgo y su influencia en el desempeño de la administración. Sus inicios empieza a surgir a partir de los precursores Douglas McGregor, Rensis Likert, Herbert Simon, Chester Bernard y Chris Argyris, los cuales exponen la importancia de las personas en la organización, la relación entre ellos y la gran influencia existente entre el líder o directivo y los resultados. Se inicia entonces a apreciar la dignidad humana en el trabajo a partir de los horarios de trabajo razonable, un ambiente cómodo y seguro, necesidad de una estabilidad laboral y la relevancia de un reconocimiento por sus pares; así mismo, brota la importancia de la toma de decisiones, el prestigio, el trabajo creativo y desafiante.

El enfoque humanista centra sus fundamentos en el hombre, manifestando que es el colaborador lo más importante de la organización y que como tal deben ser la base y el fundamento para la toma de decisiones dentro y fuera de ella, y especialmente en

aspectos que pueden influir directa o indirectamente en su bienestar. McGregor con su teoría de dirección en función de los estilos de liderazgo X y estilo de liderazgo Y, manifiesta la contraparte de un estilo basado en normas, control, autoridad y supervisión, al actuar participativo, colaborativo y motivacional. Su enfoque X fundado en los supuestos de Taylor, observa al trabajador con una visión mecanicista, dando por hecho que el trabajador es perezosos y como tal hay que vigilarlo y controlarlo para que sea llevado a cabo de forma adecuada sus funciones, a través de una autoridad definida y reglamentada.

Por otra parte, su enfoque Y está apoyado en una consideración del trabajador como ser humano que busca su satisfacción y gratificación dentro del trabajo, fundamentado esto dentro de un marco de responsabilidad y compromiso, y por consiguiente, una entrega de libertad y poder de decisión. Por lo anterior, la organización solo logrará resultados en el liderazgo y en el desempeño administrativo en la medida que logre alinear los objetivos estratégicos con los objetivos, metas y necesidades de los subordinados.

Es así como desde la teoría de MacGregor (1960), citado por Ganga y Navarrete (2013, p. 68), se entiende al liderazgo como “Un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre los seguidores. Los líderes así mismo resultan afectados, modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos... es un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización”

2.2.2. Teoría Contingente o Situacional.

Se inicia entonces a vislumbrar la relación líder – seguidores, en el cual Stogdill citado por Ganga y Navarrete argumentó que no solo son los rasgos lo que caracteriza al líder sino también, la correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores dando inicio al desplazamiento de la idea de gran hombre a un liderazgo como una cualidad que puede ser aprendida y que está influenciada por factores situacionales, sustentando que personas eran líderes en una situación y no serla en otra, lo que de hecho impulsó al desarrollo de la teoría contingente o situacional. Fidler (1964) sostiene que el liderazgo es positivo cuando el estilo se correlaciona con la situación adecuada. (Ganga & Navarrete, 2013)

Entender que hacen los líderes es visible y comprensible sin embargo deducir como lo hacen no es muy claro y ha sido sujeto de variadas investigaciones. “La consultora Hay/ McBer, (2008) basándose en una muestra aleatoria de 3.871 directivos seleccionados de una base de datos compuesta por más de 20.000 directivos a nivel mundial, ayuda mucho a desvelar el misterio del liderazgo eficaz. Esta investigación identificó seis estilos de liderazgo distintos... la investigación indica que “los líderes que obtienen los mejores resultados no dependen únicamente de un estilo de liderazgo en particular, sino que tienden a utilizar la mayoría de estos estilos a lo largo de un periodo determinado – de una forma armoniosa y graduado – en función de la situación del negocio”

Los estilos de liderazgo y su implicación en los factores situacionales se describen en la siguiente tabla:

Tabla No 2. Estilos de liderazgo

Estilo	Caracterización	Factor Situacional	Consecuencia
Coercitivo "Haz lo que digo"	Demanda conformidad inmediata	Apropiado ante auténticas urgencias, empleados problemáticos	Clima desmotivador y baja moral
Orientativos "Ven conmigo"	Mobilizan a su gente hacia su visión	Otorgan a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados. Eficaz cuando la organización se mueve sin ningún rumbo	Es el más efectivo mejorando todas las variables de clima, maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización
Afiliativos "Las personas son lo primero"	Fomentan lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente	Fomentar la armonía del equipo, subir la moral, mejorar la comunicación o crear más confianza.	Lealtad, Comunicación, aumenta flexibilidad, sentido de pertenencia
Participativo	Cran consenso a través de la participación.	El líder no sabe cuál es la mejora forma de proceder y necesita las ideas y orientación de empleados capaces	Incrementa la flexibilidad y responsabilidad ante la participación, realismo ante lo que pueden hacer y que no
Imitativo	Esperan excelencia y autonomía de su equipo. Hacer todo mejor y más rápido.	Los empleados están motivados, son muy competentes y/o necesitan poca dirección y coordinación	Destruye el clima de un equipo
Capacitador "Coaching"	Desarrollan su gente para el futuro	Cuando los empleados son conscientes de sus puntos débiles y tienen ganas de mejorar su desempeño.	Impacto completamente positivo en el clima y el desempeño

Fuente: Elaboración propia. Basado en Goleman Daniel. Estilos de dirección. Harvard Business Review

Se puede justificar claramente que el entorno de la dirección es tan cambiante que el líder debe ser igual de cambiante y adaptativo en sus estilos de dirección y liderazgo y por consiguiente, responder adecuadamente a los factores situacionales para el logro de objetivos. Los anteriores estilos de dirección y liderazgo basados e incluidos en diferentes modelos como los son la teoría situacional, transaccional y transformacional.

Uno de los factores situacionales primordiales fueron los contemplados por Renis Likert el cual confirmaba que el resultado del liderazgo estaba directamente proporcional si el enfoque de sus acciones se centraba en la productividad o hacia los empleados. Fue el mismo Likert que es su libro *The Human Organization* publicó la

tabla de características organizacionales y de desempeño en diferentes sistemas administrativos, la cual más adelante Blake y Mouton acoplaron para el desarrollo de “la rejilla o el grid gerencial” la cual a partir de variables como enfocado en la producción y enfocado en las relaciones, identificaron claramente cinco estilos predominantes que denominaron: “Empobrecido”, “Club campestre”, “De tarea”, “En el medio camino” y “Equipo”. (Ganga & Navarrete, 2013)

Continuando la evolución del liderazgo, aparecen Robert Tannenbaum y Warren Schmidt quienes apoyando los fundamentos dados por Likert, y citado por Pariente, Fragoso (2006, p. 162) manifestaron la posibilidad que tiene el líder de dirigir según el enfoque adecuado, ya sea por producción u orientado a la tarea o por relaciones, naciendo la condición fundamental del liderazgo situacional el cual identifica tres fuerzas que conducen a la acción: “Las fuerzas de la situación, las fuerzas de los seguidores y las fuerzas en el líder”.

De igual forma Hersey y Blanchard, citados por Pariente (2006, p. 162) propusieron un modelo basado en las condiciones situacionales que enfocan al líder para la adopción de un estilo de liderazgo en mayor o menor adaptación así:

- ❖ Los líderes pueden cambiar sus métodos de liderazgo.
- ❖ La efectividad del líder depende de cómo su estilo de liderazgo interrelaciona con la situación.
- ❖ La madurez (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) y el nivel de preparación (capacidad) de un empleado para hacer una determinada tarea son los factores situacionales más importantes.

- ❖ El estilo de liderazgo debe ser seleccionado de acuerdo a la madurez de los seguidores y a su nivel de preparación.

En la misma línea se encuentra Fred Fiedler (1967) citado por Pariente (2006, p. 162) quien identificó tres factores relacionados con el líder, la estructura de la tarea y los seguidores:

Relaciones líder – miembros: Se refiere al grado de confianza mutua, respeto y cooperación.

Estructura de la tarea: Se refiere al grado en que las tareas son claras y están bien estructuradas.

Posición de poder del líder: Se refiere al grado de poder legítimo (autoridad) detentada por el líder.

Es así como a juicio de Pariente, Fragosó (2006) en la teoría de liderazgo situacional se reconoce que cada líder puede tener su estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere.

El liderazgo situacional a juicio de (Sánchez, Santa Bárbara & Rodríguez, Fernández, 2010, p. 27), “no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo deseado”

Nace de allí la importancia de la adaptación del estilo de liderazgo con el nivel de madurez o preparación del seguidor con el fin de conseguir no solo el efecto deseado del liderazgo sino también, la obtención de la influencia en el seguidor. Por consiguiente, el líder situacional debe conocer la preparación o madurez de los empleados o la de

aquellos que dirige, con el fin de adaptar su estilo de liderazgo y dirección y así fomentar en ellos una conducta dirigida al logro y el desarrollo de sus actividades que conlleven a una participación y comunicación en ambas partes. Lo anterior fortalece el ideal fundamentado en la importancia de la correspondencia entre tareas y relaciones como requisitos o condición necesaria para el líder. Relación

Según Yukl y Van Fleet citado por Sánchez & Rodríguez (2010), enmarcan los rasgos característicos de los líderes en altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza “los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés ayudan al líder a afrontar el ritmo estresante del día a día. La madurez emocional se refiere a que el líder está menos orientado hacia sí mismo (se preocupa por las otras personas) tiene más autocontrol (menos impulsivo, capaz de diferir la gratificación y resistir tentaciones hedonísticas), presenta mayor estabilidad emocional y está menos a la defensiva (más receptivo a la crítica, confía más en aprender de los errores). La integridad hace referencia a que la conducta de la persona es consistente con sus propios valores; la persona es honesta y fiable. La autoconfianza según Ganga & Navarrete (2013) hace al líder más persistente en perseguir sus objetivos difíciles, a pesar de problemas iniciales y retrasos. Por lo anterior, el modelo situacional argumenta que se hace necesario establecer el grado de ajuste que existe entre el estilo que emplea el líder y el nivel de madurez o preparación de los mismos con el fin de adaptar su estilo al nivel cambiante de madurez o preparación de sus seguidores. Como se viene hablando, la teoría de liderazgo situacional y específicamente Ganga & Navarrete (2013, p. 30), consideran el concepto de preparación del subordinado así:

Preparación para el puesto: referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea y se puede identificar como la capacidad.

Preparación psicológica: hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto – respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación.

Son por estas argumentaciones que se fortalece la concepción fundamental del liderazgo como un actuar móvil y casuístico, en el cual el desempeño administrativo y organizacional, se verán reflejadas en la habilidad, adaptación y flexibilidad hacia el cambio de acuerdo a las demandas y elasticidad del entorno en que se actúa, así como también, la relación directa entre líder y seguidor.

2.2.3. Teoría Camino- Meta

Posterior al reconocimiento de la importancia de los factores situacionales y en la preparación o madurez de los subordinados para la elección del estilo de liderazgo por parte del líder, surge la importancia de ofrecerle al seguidor los elementos claves para desarrollar una tarea, las metas y los objetivos que se deben perseguir, y así poder aclararle el “camino y la meta” para un resultado planeado. La anterior conclusión es sustentada por la teoría camino meta por Rober House el cual afirma que solo al brindarle un direccionamiento al subordinado, este logrará desarrollar sus actividades con una visión de objetivo y meta común con la organización, sin dejar de lado los factores contingentes como el ambiente (estructura de las tareas, sistema de autoridad formal, grupo de trabajo) o a los propios empleados (locus de control interno o externo, experiencia y habilidad percibida). (Ganga & Navarrete, 2013)

A juicio de Ganga & Navarrete (2013, p. 167), “El comportamiento de un líder será aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplan como una fuente

inmediata de satisfacción o como un medio para alguna satisfacción futura”. Por lo tanto, el líder no solo debe ser un promotor en la obtención de satisfacción de los colaboradores, sino que también debe ser un facilitador o guía que aclare la naturaleza de las tareas, la mitigación de los obstáculos o cierre de brechas para el desarrollo exitoso de las operaciones y que por lo tanto, permita el mantenimiento y aumento del bienestar en el trabajo. Consecuentemente, el líder solo logrará el propósito deseado en la medida que centre su interés en la satisfacción, motivación, expectativas del seguidor y en el vencimiento de obstáculos y solución de problemas.

Respecto al comportamiento del líder, se identifican 4 estilos de liderazgo, los cuales fueron descritos por Ganga y Navarrete así: (2013, p. 168)

Liderazgo de apoyo: característico de un liderazgo dirigido hacia las personas ya que establece relaciones de cordialidad y apoyo a los seguidores, fundamentado este en retribuciones e incentivos.

Liderazgo de dirección: característico de un liderazgo dirigido hacia las tareas ya que el líder desarrolla una guía para el logro de los objetivos, proporcionando estructura y estandarización de estas.

Liderazgo de participación: El líder tiene en cuenta las opiniones o sugerencia de los seguidores relacionados del cómo realizar las tareas.

Liderazgo orientado al logro: El líder fija metas con la expectativa que los seguidores las desarrolle de acuerdo a los lineamientos fijados.

A partir de estas premisas, Ganga & Navarrete establecen que la estructura de la tarea, la autoridad o poder del líder y la satisfacción de los seguidores son elementos primordiales de influencia situacional para el desarrollo del liderazgo. “Que en su

proporción óptima serán eficaces en función de la naturaleza de la tarea, el ambiente de trabajo y los atributos del subordinado, siendo la motivación del subordinado un elemento clave para explicar los procesos de liderazgo, así como la facilitación del trabajo, la clarificación de las expectativas y la orientación al logro” (Ganga & Navarrete, 2013, p. 63)

2.2.4. Teoría del liderazgo normativo.

A partir de la concepción de estructuración y estandarización de la tarea y participación directa del seguidor para la toma de decisiones, es que nace el modelo participativo de Victor Vroom y Phillip Yetton, los cuales centraron sus afirmaciones en una secuencia de reglas, identificando que el líder debe perseguir una cantidad específica de normas o requisitos con el fin de determinar el grado de su participación en situaciones específicas; es decir, trata de relacionar el liderazgo con la participación en la toma de decisiones. De este modelo desarrolla cinco tipos de liderazgo descritos por Ganga y Navarrete así: (2013, p. 65)

Autocrático I: El líder soluciona el problema con la información de que dispone, sin consultar a nadie

Autocrático II: El líder solicita información que considera relevante a los subordinados, puede o no comunicar la naturaleza del problema y no solicita opinión en su solución

Consultivo I: El líder comparte individualmente la problemática a sus subordinados y luego toma una decisión él solo

Consultivo II: El líder comparte el problema con sus colaboradores y toma una decisión que puede o no reflejar las ideas del grupo

Grupo I: El líder comparte la problemática con el grupo y se toma una decisión en consenso

De lo anterior surge la importancia del análisis de factores situacionales internos o externos a la organización que le aseguren que la toma de decisiones sea adecuada para el logro de los objetivos organizacionales; tomando en consideración aspectos tales como los efectos, consecuencias e importancia de la decisión, la calidad de la información, las características del problema, la implicación interna, aceptación de estas por los seguidores y la congruencia de los objetivos organizacionales con las decisiones tomadas; lo que sería directamente proporcional la seguridad no solo de las acciones del líder, sino también del desempeño en su actuar.

De allí nace el valor de establecer relaciones de influencia entre líder y subordinado, caracterizadas por ser no coercitivas, dinámicas y de mutua colaboración, en la cual el líder influye para que el subordinado realice alguna actividad de una forma específica o determinada y el seguidor interviene en el líder para la creación y desarrollo de estrategias y estilos de dirección determinados. Es por eso como el uno y el otro se requiere mutuamente en el ejercicio de liderazgo con el fin de ejercer transacciones continuas en pro del desarrollo organizacional naciendo por consiguiente, la importancia de no solo influir en el colaborador, sino también en la identificación de este con los ideales y los actuares del líder.

2.3. Nuevas tendencias del liderazgo.

Brota así las nuevas tendencias de liderazgo, aquellas que no solo tienen en cuenta los factores situacionales o normativos del actuar organizacional, sino también la transformación, la culturalización y la modernización de los actuares administrativos.

La descripción del liderazgo a juicio de Gil y otros (2011, p. 39), “ha de trascender la tradicional enumeración de un conjunto de características individuales y apuntar a su carácter didáctico, compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social compleja”

2.3.1. Liderazgo Auténtico.

Una de las nuevas perspectivas del liderazgo es el liderazgo auténtico, el cual está enfocado hacia el servicio a los trabajadores, encaminado hacia su bienestar, y en el desarrollo y potencialización de sus fortalezas y virtudes, promoviendo aspectos humanos como su creatividad, la inteligencia emocional, los valores y la felicidad o satisfacción individual y principalmente, su salud emocional. El liderazgo auténtico según Gil , Alcover, Rico, & Sánchez, Manzanares (2011, p. 40), se define como “Un patrón de conducta de liderazgo transparente y ético, que enfatiza la disposición de compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores”, centra su sustento teórico en la primacía de los valores, emociones, ética, preferencias, autenticidad y libertad de expresión, sobre la falsedad, auto recompensa, aprobación encaminada continuamente a generar confianza y compromiso en los trabajadores y en el logro de los objetivos comunes.

Tal y como lo sostiene Luthans y Avolio (2003) citado por Moriano y otros (2011, p. 337) “Estos líderes desean de forma sincera servir y ser útiles a los otros a través de su posición privilegiada dentro del grupo. Por ello están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darles más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros”

Según Bass y Avolio citado por Moriano y otros (2011, p. 337) identifica las siguientes dimensiones del presente estilo tomando como base que un líder es auténtico si “mantiene la creencia central de que todas las personas dentro de la organización tienen algo positivo que aportar y es capaz de identificar las fortalezas de sus empleados y ayudar a su desarrollo” encontrando la primacía de los siguientes elementos:

Procesamiento balanceado: Análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones, toma en cuenta la opinión de los demás, haciendo un análisis objetivo y por consiguiente toma de decisiones. Implica imparcialidad, no favoritísimo y objetividad.

Perspectiva de moral interna: Utiliza su moral y ética interna para regular y controlar su conducta.

Transparencia Relacional: Muestra sus sentimientos y sí mismo de forma auténtica, de acuerdo a la situación y de forma adecuada hacia los demás. Implica honestidad, flexibilidad, y autenticidad.

Conciencia de uno mismo: Comprensión de las propias fortalezas y debilidades, conscientes de sus propias emociones y de cómo estas influyen en la relación con el entorno, sus procesos de pensamiento y la toma de decisiones.

2.3.2. Liderazgo Moral y Ético.

Muy de la mano del liderazgo auténtico se encuentra el liderazgo ético el cual centra su enfoque en el actuar fundamentado en la moral y en la ética, tal como lo plantea Ganga y Navarrete (2013, p. 65) “Los líderes éticos se caracterizan por ser considerados personas morales y directivos morales. La consideración de persona moral está asociada a cualidades personales como la honradez y la confianza, los líderes éticos se preocupan por las personas y están abiertos a las opiniones de sus empleados. Los

directivos morales se encargan de fijar normas éticas, definir modelos éticos de conducta y utilizar sistemas de gratificaciones y de sanciones destinados a guiar el comportamiento ético de la empresa” promoviendo una conducta ejemplar y transparente bajo un componente de dedicación y transparencia del líder.

2.3.3. Liderazgo Transcultural.

Otro estilo de liderazgo emergente es el liderazgo transcultural el cual centra su interés en el estudio de las culturas y su influencia en el actuar del líder. Su centro está en fortalecer las habilidades para liderar en diferentes culturas y por consiguiente crecer los mercados, adquirir responsabilidad social y preservar la cultura. Tal y como lo decía Gil , Alcover, Rico, & Sánchez, Manzanares (2011, p. 78) “Las funciones y el comportamiento de los líderes, así como su estatus y la influencia que se le otorga, varían considerablemente de acuerdo con las distintas fuerzas culturales de los países y las regiones en las cuales se desempeñan”

Uno de los proyectos más estudiosos del liderazgo transcultural es el proyecto GLOBE, Modelo de liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional, en el cual y a partir de sus investigaciones con más de 17.000 gerentes en 62 países, determinaron los componentes claves del liderazgo transcultural: asertividad, colectivismo de grupo, colectivismo de sociedad, orientación al futuro, equidad de género, orientación humana, orientación al desempeño, distancia al poder y evasión de la incertidumbre; todos estos componentes con una idea central: la cohesión, la individualidad, la justicia, el altruismo, la excelencia, la innovación, el control, la comunicación, capacidad de escucha y principalmente en los valores y la creencia para la comprensión de los estilos de liderazgo efectivos en la cultura y por consiguiente la

influencia de sus seguidores en diferentes partes del mundo. (Gil , Alcover, Rico, & Sánchez, Manzanares, 2011)

2.3.4. Liderazgo Carismático.

Los enfoques modernos de liderazgo traspasaron las concepciones de liderazgo las cuales se enfocaban en el comportamiento, rasgos o situaciones y se aventuraron en elementos de segundo orden, centrados en las emociones, sentimientos y motivaciones de los seguidores tal como lo sostiene Ayoub Pérez (2010, p. 58), “Reduce el interés en los procesos racionales del liderazgo y lo eleva en aspectos emocionales y simbólicos, en el impacto del líder en los valores, emociones y motivaciones de los seguidores y no solo en su comportamiento”

Uno de los estilos de liderazgo con esta perspectiva es el liderazgo carismático en el cual no solo es suficiente que el líder sea coherente con su pensar y actuar, sino que también estos deben ser reconocidos por sus seguidores que lo conlleven a conformarse como un modelo a seguir que genere una imagen positiva en estos y por consiguiente un actuar colectivo, derivando así confianza y desempeños notables en sus seguidores. “El liderazgo carismático es el proceso de influencia que surge del reconocimiento por parte de los seguidores de que el líder posee cualidades de personalidad extraordinarias, que no poseen otros y que al reconocerlo generan un vínculo que los conmina a la entrega, confianza y obediencia, siempre que el líder mantenga el reconocimiento a través de la reafirmación de sus cualidades” (Ayoub, 2010, p. 71)

Este reconocimiento por parte de los seguidores se convierte en confianza relacionada con la visión del líder tanto para su desarrollo personal, profesional como organizacional y la aceptación de metas desafiantes y retadoras, lo que les genera deseos de imitación, lealtad, pasión, devoción y unión emocional con la misión y objetivos

empresariales, dirigiéndolos hacia una visión común del futuro que permite desarrollar un propósito mutuo y por consiguiente al desarrollo máximo de sus potencialidades.

El carisma es uno de los componentes básicos y complementarios del liderazgo transformacional el cual busca que los seguidores transformen su actuar diario y que así trasciendan sus necesidades personales por las necesidades comunes, como también, la identificación con las metas y objetivos organizacionales a largo y corto plazo. “Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales” (Ayoub, 2010, p. 169)

2.3.5. Liderazgo Transformacional.

Bass y Avolio citados por Cardona “proponen que el líder transformador es el que busca que los colaboradores emulen (influencia idealizada); comunica visiones de futuro que sean atractivas para los colaboradores (motivación inspiracional); les estimula para ser creativos, sin criticar sus ideas (estimulación intelectual); y les proporciona oportunidades individualizadas de aprendizaje y desarrollo (consideración individualizada). Todas estas acciones están dirigidas a que el colaborador quiera relacionarse con el líder porque esa relación le ofrece una gran oportunidad de aprendizaje para el propio crecimiento profesional.” Y agregan que el liderazgo transformacional se basa en tres principios básicos: (Cardona, 2000, p. 168)

- ❖ Las personas seguirán a quien los inspire
- ❖ Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas
- ❖ La mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante inyecciones de altas dosis de entusiasmo y energía.

El liderazgo transformacional se concentra en la transformación de los empleados, en la adquisición de compromiso por la misión de la organización y en la sobre posición de los intereses colectivos sobre los intereses individuales; busca y entiende que los empleados pueden hacer más de lo que se espera o se les pide, logrando un cambio de visión individual a un cambio de visión colectiva, fortaleciendo la cultura organizacional y el resultado esperado de sus acciones. Lo anterior genera tal y como lo dice Bass, estimulación tanto en el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo. Esta es la razón por la cual Bass citado por Mendoza & Ortiz, Riaga (2006, p. 120) “considera este estilo de liderazgo transformador por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.”

Este estilo de liderazgo logra el involucramiento tal de los empleados que conlleva a la creación de nuevas formas de hacer las cosas, de pensar las contingencias de la organización desde una perspectiva nueva, creativa y diferencial, llevándolos así mismo, a cuestionamientos constantes de sus valores, creencias y actuares diarios, dirigiéndolos al desarrollo de su potencial en su máxima expresión que sea sustento del crecimiento individual y organizacional. Bass argumenta que el líder podrá practicar diferentes modelos de liderazgo de acuerdo a las situaciones y a la demanda de estas. Así como lo propone Bennis (1989) Los líderes son personas capaces de expresarse a sí mismas completamente. Y agrega que ellos saben quiénes son, cuáles son sus virtudes y defectos y como usar al máximo sus fortalezas para compensar sus puntos débiles. Ellos saben también lo que quieren, porque lo quieren, como han de comunicar lo que quieren a otros para ganar su cooperación y apoyo.

La adaptación al cambio se convierte un pilar fundamental en el liderazgo transformacional ya que es la adaptación, la que permite que emerja un ambiente idóneo para el desarrollo de un buen líder pues solamente así es que surge responsabilidad, confianza y por consiguiente, un alto desempeño a nivel administrativo y organizacional, ya que este es mayormente utilizado en aquellos entornos donde la incertidumbre y la inestabilidad son constantes. A juicio de Bennis (1989, p. 131) “Cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos lo que explica por qué el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores”

La identificación de los empleados con el líder se convierte en un pilar fundamental, generado este por un sentimiento de confianza, compromiso, sensación de estructuración de la tarea y de la relación y por consiguiente mejoras y alto desempeño Según Cardona “El líder transformador, además de mirar los resultados, se ocupa también de alinear el interés del colaborador con el de la organización, y enfoca su labor directiva a crear una visión y unas condiciones de trabajo atractivas para el colaborador. Las características más importantes del líder transformador son – además de la capacidad de negociar y controlar los resultados – la capacidad de crear una visión atractiva y la capacidad de comunicar esta visión. El líder transformador es, por tanto, un líder visionario y carismático, capaz de persuadir a sus colaboradores para que deseen lo que quiere el líder” Cardona, (2000, p. 8) con habilidades tal que conlleva a los seguidores a perseguir sus ideales con una base de cooperación, carisma, visión y reconocimiento, traspasando sus puntos débiles y fortaleciendo una comunicación eficaz.

Solo por medio de un liderazgo transformacional y a partir de identificación, carisma, motivación y alineación entre líder y seguidor, es que se logra los intereses comunes y por consiguiente, el logro de los objetivos organizacionales, individuales y alto desempeño en su actuar, el citado autor agrega que: “Se ha demostrado que incrementa la satisfacción del empleado, el compromiso organizacional, la satisfacción hacia su supervisor, el esfuerzo extra que realiza el empleado hacia la organización, reduce la intención del empleado de abandonar su empleo, mejora la ciudadanía organizacional, mejora el rendimiento en general del empleado, parece tener influencia en diferentes niveles gerenciales y el desempeño de los subordinados y, también en el diseño del medio ambiente laboral” centrando por consiguiente como su tesis fundamental la inspiración, satisfacción, trascendencia, motivación e influencia.

Según Ayoub Pérez “Los líderes transformacionales utilizando comportamientos de influencia idealizada (carisma), motivación por inspiración, estimulación intelectual o consideración individualizada, activan el proceso transformacional, mismo que eleva exponencialmente las probabilidades subjetivas de éxito en el seguidor, así como del valor que asigna a los resultados designados y, con esto, impulsan a un esfuerzo adicional o desempeño más allá de las expectativas inicialmente pactadas” (Ayoub, 2010, p. 98) es así como el líder transformacional no solo se centra en el que y como de la ejecución de objetivos y metas organizacionales sino también en sus creencias, habilidades, necesidades, expectativas y motivaciones de los seguidores que la ejecutan.

De acuerdo con este modelo definido por Bass ha identificado cuatro dimensiones fundamentales, las cuales fueron descritos por Ayoub (2010) así:

Carisma o influencia idealizada Comportamiento (IIC): Los líderes muestran su visión y sirven de modelos. “Sus principales rasgos son la autoconfianza, su fuerte determinación (i.e., dueño de su propio destino y fortaleza para reponerse de fracasos) y una amplia libertad de conflicto interno que le permite incrementar la confianza en que sus ideas y valores son importantes y correctos. Detrás de este tipo de líderes, sus colegas y subordinados encuentran sentido y satisfacción para trascender sus propios intereses”

Influencia Idealizada Atribución (IIA): El seguidor debe reconocer y atribuir el carisma al líder y por consiguiente el líder los motiva con la visión que promueve y expone

Motivación por inspiración (IM): Proporciona a los trabajadores significancia y desafío por su trabajo logrando que estos se involucren con la visión organizacional y el logro de los objetivos y metas comunicadas, generando por consiguiente compromiso, trabajo en equipo, optimismo, entusiasmo, responsabilidad, una visión compartida y espíritu de grupo. “No es que el líder ayude al seguidor a satisfacer sus necesidades, sino a inspirar un esfuerzo extra para que vaya más allá de sus propias expectativas e interés personal, apelando más a la fe que a la razón y despertando emociones mediante el uso de símbolos, imágenes, lenguaje persuasivo y formulando una visión de un mejor futuro”. (Ayoub, 2010, p. 103)

Estimulación Intelectual (IS): Estimula la creatividad, la solución de problemas y el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas. “Es la encargada de la racionalidad, haciendo uso de argumentos lógicos y con el fin de que el individuo vea los problemas desde otra perspectiva”. (Ayoub, 2010, p. 104)

Consideración Individualizada (IC): El líder se convierte en coach, el cual considera las necesidades y expectativas de su seguidor para el logro de actuaciones de nivel superior, derivado de una interacción y consideración personalizada; trata de forma cuidadosa y personal a los miembros. “Es indicativo de amistad, confianza, respeto y calidez en la relación. Los ítems que mejor representaron a este factor se encuentran el hacer favores personales a los seguidores, velar por su bienestar personal, tratar a todos como iguales, ser amigable, accesible y encontrar tiempo para escuchar... Dedicar tiempo para enseñar, tratar a los seguidores como individuos, considerar sus habilidades, necesidades y aspiraciones, y apoyarlos a desarrollar sus capacidades”. Ayoub, (2010, p. 106)

Son los líderes transformacionales los que generan el desarrollo de un desempeño superior en el trabajador ya que brota en ellos un sentimiento, y necesidad de autodesarrollo, sostenibilidad, auto eficiencia, motivación individual y grupal, pertenencia, compromiso y responsabilidad. “El liderazgo transformacional implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, potenciar a terceros para que sean líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrenta a retos y reciben recompensas”. Ayoub (2010, p. 106)

Los líderes transformacionales son visionarios, inspiradores, osados y éticos; asumen riesgos y se sienten tan seguros de sí mismo que aprovechan o crean nuevas oportunidades. Son pensadores reflexivos que logran abarcar la tecnología, la cultura, los grupos de interés y las fuerzas externas del entorno”. Ayoub (2010, p. 107)

2.3.6. Liderazgo Transaccional.

Por otra parte y como complemento del liderazgo transformacional, se encuentra el liderazgo transaccional, siendo la teoría de los rasgos, el comportamiento, las situaciones contingentes y las características de los seguidores, la base de su desarrollo; su interés principal es la interacción existente entre el líder y el seguidor con un soporte de coste- beneficio. Su idea fundamental consistía en el refuerzo o castigo y los beneficios o recompensas que sus comportamientos podrían tener; es decir, la teoría transaccional se enfoca en el intercambio social entre líder y seguidor y por consiguiente la interacción existente entre ambos. Es así como a partir de este enfoque se define el liderazgo como “un proceso dinámico o de interacción, sobre la base de un balance favorable de intercambio de bienes tangibles o intangibles, que se presenta entre una persona que ha sido reconocida como líder y los seguidores y que se encuentra dirigida al logro de objetivos mutuamente establecidos”. Ayoub, (2010, p. 55)

La anterior definición exalta aún más la importancia y primacía de la interacción e intercambio en la relación líder – seguidor. Se ha identificado como características y componentes principales (factores) del liderazgo transaccional las siguientes:

Recompensa Contingente (CR): Entre la recompensa y el castigo media el acuerdo o negociación realizado entre líder y seguidor, teniendo de base la igualdad entre lo que se dice, hace y recibe “Premia un comportamiento adecuado, entregando lo pactado o dejando de imponer una sanción, lo que generalmente refuerza la conducta deseada y la probabilidad de que se repita” Ayoub, (2010, p. 53)

Dirección por Excepción Pasiva (MBE-P): A partir de estándares definidos, el líder espera a que se presente el error para definir la acción correctiva. Solo actúa cuando el error aparece. “Espera pasivamente a que la desviación ocurra para implementar la

acción correctiva e inhibir el comportamiento no deseado” Ayoub (2010, p. 109) Sus principales características son: 1) Solo reacciona cuando el error se presenta y 2) cuando reacciona es por medio de un castigo.

Dirección por Excepción Activa (MBE-A): El líder bajo las expectativas que se ha forjado frente a los trabajadores que tiene bajo su mando, busca e identifica el error para poder actuar e implementar una acción correctiva. Se enfoca en una búsqueda activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan los problemas.

Laissez – Faire: Dejar de hacer, Ausencia de liderazgo. El líder evita participar en la toma de decisiones y solo actúa si se lo preguntan, dándoles a los trabajadores toda la libertad de acción y decisión. Solo actúa para entregar información o directrices para realizar el trabajo.

El objetivo del líder transaccional es identificar los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean. Por lo tanto, el líder transaccional solo conoce como estrategia de motivación el refuerzo y el castigo, en función de la calidad del trabajo del seguidor “los buenos líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y hasta agresivos, de modo que obtienen el máximo fruto de la relación de influencia económica que han creado”. Cardona, (2000, p. 8)

Visto estos dos estilos se argumenta que el liderazgo transformacional supera el transaccional ya que es el primero el que emerge en los trabajadores la capacidad de visión de logro colectivo, de la idea de “hacer más” es mejor, la capacidad de pensar en conjunto para el crecimiento y desarrollo personal, la idea de trabajar o pensar mas no implica mayor esfuerzo sino una constante estimulación intelectual, cambios constantes y avances

organizacionales y personales.

El líder transformacional logra en los empleados motivación tal que proyecta una visión dinámica, confiable y poderosa, convirtiéndose entre los empleados un modelo a imitar por su carácter, comportamiento conjunto y desarrollador de logros y objetivos personales y organizacionales. “Es decir, que el ejercicio del liderazgo transformacional estimula el emerger de conductas más eficaces y efectivas que el liderazgo de premio contingente, quien a su vez es más estimulante que el liderazgo activo y éste que el liderazgo pasivo, el cuál supera en eficacia y efectividad al *laissez faire*”. Ayoub, (2010, p. 130)

El liderazgo transaccional tiene un enfoque dirigido hacia el rendimiento, desempeño y en los resultados, el cual a partir de la definición de unos requisitos específicos y desde un castigo o refuerzo ante un cumplimiento o un fracaso, reconoce la importancia y necesidad del cumplimiento de metas. “El liderazgo transaccional implica motivar y dirigir a los seguidores apelando, más que nada, a su interés personal; establece expectativas y metas de desempeño y les proporciona una retroalimentación a sus seguidores. El poder principal de los líderes transaccionales proviene de su autoridad formal en la organización. Se enfoca en los procesos administrativos básicos de controlar, organizar y planear a corto plazo”. Ayoub, (2010, p. 130) Es por esto que el liderazgo transformacional trasciende el liderazgo transaccional ya que a partir de la articulación de la visión colectiva con los deseos y necesidades individuales de los seguidores eleva el compromiso, la pertenencia, la creatividad, la innovación de ideas y actúe y la elevación de los intereses colectivos sobre los individuales; sin embargo, el liderazgo transformacional no emule el liderazgo transaccional, por el contrario, lo complementa y lo hace integral.

2.3.7. Liderazgo de Rango Completo.

Se trata entonces de la emergencia de un modelo de liderazgo integral y complementario, en donde los líderes tienen patrones de conducta diferenciales de acuerdo al estilo de liderazgo utilizado en determinadas situaciones del entorno, combinando así, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo es definido por Bass y Avolio como el Liderazgo de Rango Completo (Full Range Leadership Model, FRL) “Se sostiene que el modelo de liderazgo de alcance pleno es el que mejor representa los estilos de liderazgo que se utilizan en las organizaciones complejas (al integrar la mayor parte de comportamientos de liderazgo identificados en los enfoques anteriores)” Ayoub, (2010, p. 45) “Sugiere que el transformacional aumenta el transaccional, e integra al carisma, bajo la etiqueta de influencia idealizada, como el factor más importante. Por una parte el modelo permite al transaccional, a través del transformacional, estimular un esfuerzo extra en el seguidor y, por otra, ofrece al líder carismático un abanico de comportamientos a través de las distintas dimensiones que integran el modelo. De esta forma, el liderazgo transformacional no sustituye al transaccional, sino que motiva e inspira a los seguidores para que vaya más allá de lo inicialmente pactado e, inclusive de lo que ellos mismos consideraban posible, incrementa su satisfacción y compromiso y en el proceso va desarrollando nuevos líderes”. Ayoub, (2010, p. 82)

Las principales premisas y definición del modelo de liderazgo de rango completo son:

Laissez – Faire o dejar de hacer: “Es indiferente si lo hace o no” característico de un líder que no delega y que deja la acción de los empleados de acuerdo a su parecer o a lo que estos mismos consideren necesarios. Ausencia de dirección.

Administración pasiva por excepción: “Si no se llevara a cabo...” característico de un líder pasivo pero a la vez activo cuando se le presente dificultades o momentos de crisis que exigen su atención, es decir, solo interviene cuando las situaciones lo ameriten.

Administración activa por excepción: “Si observo que no se está haciendo algo” característico de un líder que define estrategias de control y monitoreo que le generan alertas que conllevan su atención.

Reconocimiento contingente: “Si se hace como se espera” característico de un líder que define objetivos y recompensas.

Consideración individual: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización” característico de un líder que se enfoca en la comunicación, escucha lo que quiere sus seguidores y comunica eficazmente lo que quiere de sus seguidores.

Estímulo intelectual: ¿Qué piensa hacer frente a? característico de un líder que involucra a los seguidores en los problemas, a definir soluciones y a desarrollar habilidades y destrezas frente a este.

Motivación e inspiración: “Espero su mejor esfuerzo” característico de un líder motivador, genera en los seguidores motivación y deseo de alcanzar las metas y superar las expectativas.

Influencia idealizada o carisma: “Si cree que es correcto entonces? Característico de líderes netamente activos, enfrentan la crisis y celebra los éxitos.

“Dentro de estos estilos también se incluye el líder más pasivo-evasivo, definido por que espera a que los problemas surjan para actuar (i.e., dirección por excepción pasiva) o simplemente evita involucrarse en cualquier situación o decisión (i.e., laissez-faire).... sobre la evidencia de teorías previas han integrado las dimensiones o estilos pasivos-

evasivos, transaccional y transformacional en un modelo de alcance pleno y para su medición y la de distintos indicadores de desempeño (i.e., esfuerzo extra, satisfacción y eficacia percibida), desarrollaron el cuestionario de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire o MLQ por sus siglas en inglés), cuya última versión es la forma 5x, el cual mide comportamientos, atributos e indicadores de desempeño”. Ayoub, (2010, p. 84) Siendo lo expuesto anteriormente el sustento teórico de la presente investigación y que aporta el esqueleto metodológico de la pregunta investigativa anteriormente citada.

A juicio de Panadero, Garzón “Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores. El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. El mejor liderazgo es tanto transformacional como transaccional. El liderazgo transformacional aumenta la efectividad del liderazgo transaccional, pero no lo reemplaza” Panadero, Garzón (2013, p. 45)

2.4. Variables de desempeño.

Complementando lo anterior y bajo la dimensión de efectividad, se identificará el desempeño administrativo a partir de los resultados esperados definidos en el liderazgo de Rango completo expuestos por Vega & Zavala (2004, p. 111):

- ❖ **Esfuerzo Extra:** Refleja hasta qué punto los seguidores están dispuestos a esforzarse más allá de lo esperado gracias a la influencia del líder.
- ❖ **Efectividad:** Identifica líderes que contribuyen a la eficiencia organizacional y que son eficientes a la hora de identificar las necesidades profesionales de sus seguidores y presentarlas ante autoridades superiores, y en alcanzar los objetivos

corporativos.

- ❖ **Satisfacción:** Identifica líderes que son capaces de generar satisfacción en sus seguidores

Como se viene hablando y siendo coherente con el objetivo del presente estudio, se pretende identificar la relación entre los estilos de liderazgo de alcance pleno en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad en la ciudad de Manizales con los indicadores de desempeño en la administración como el esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. “Aun cuando se ha hecho evidente que el liderazgo transformacional puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico, la teoría presume que el liderazgo transformacional emergerá con mayor facilidad en los niveles altos de la organización donde existe mayor oportunidad para la creatividad y el control de recursos para llevar a cabo los cambios necesarios, que en los niveles más bajos donde se esperan comportamientos transaccionales al encontrarse más involucrados en la operación diaria y en la resolución de problemas prácticos para mantener el sistema” (Vega, Villa & Zavala, Villalón, 2004, p. 111) aportando por consiguiente posible respuesta a las hipótesis y justificación de los intereses anteriormente descritos.

2.5. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. MLQ

El cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ-5x) es un instrumento estandarizado para evaluar el comportamiento y características del liderazgo transformacional y transaccional. Ha sido traducido en algunas lenguas y usado satisfactoriamente para el estudio de los estilos de liderazgo en diferentes contextos y población. (Panadero, Garzón, 2013)

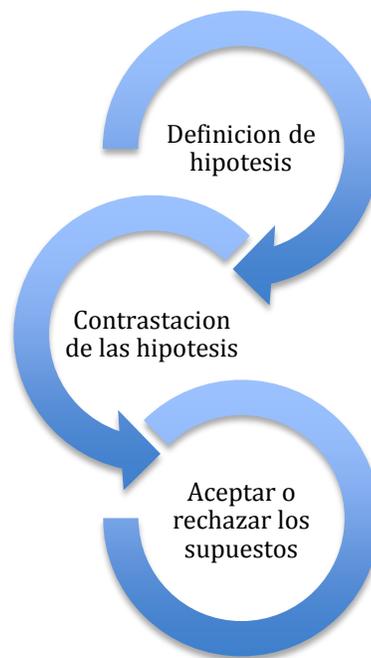
El cuestionario desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000) trata de integrar el liderazgo transformacional, transaccional y Pasivo/ Evasivo o Correctivo/ Evitador, permitiendo por consiguiente no solo la identificación de la predominancia de cualquier de estos tres estilos de liderazgo, sino también, permite representar la mayor parte de los comportamientos del liderazgo así como la teoría subyacente del modelo de liderazgo de alcance pleno.

Es por lo anterior, que este instrumento fue seleccionado para el presente estudio, puesto que no solo ayudará a identificar el estilo de liderazgo de la población objeto, sino también la confrontación de hipótesis relacionado con el uso e importancia del liderazgo de Rango Completo o Total.

CAPITULO III. HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

Con las presentes hipótesis se pretende dar una explicación tentativa a la relación existente entre los estilos de liderazgo utilizados por los altos y medios directivos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y las cuales serán comprobadas en el desarrollo del estudio. La confrontación de las hipótesis se realizará a partir del siguiente gráfico:

Figura N° 3. Proceso, Hipótesis de Investigación.



1.1. HIPOTESIS DE TRABAJO:

- ❖ El estilo de liderazgo de rango completo se relaciona directamente con las variables de desempeño en los altos y medios directivos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III de la ciudad de Manizales.

HIPOTESIS ALTERNATIVA:

- ❖ El liderazgo de Rango Completo tiene relación con algunas de las variables de desempeño en los altos y medios directivos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de la ciudad de Manizales.

HIPOTESIS NULA:

- ❖ El liderazgo de rango completo no tiene relación con las variables de desempeño en los altos y medios directivos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III de la ciudad de Manizales.

CAPITULO IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

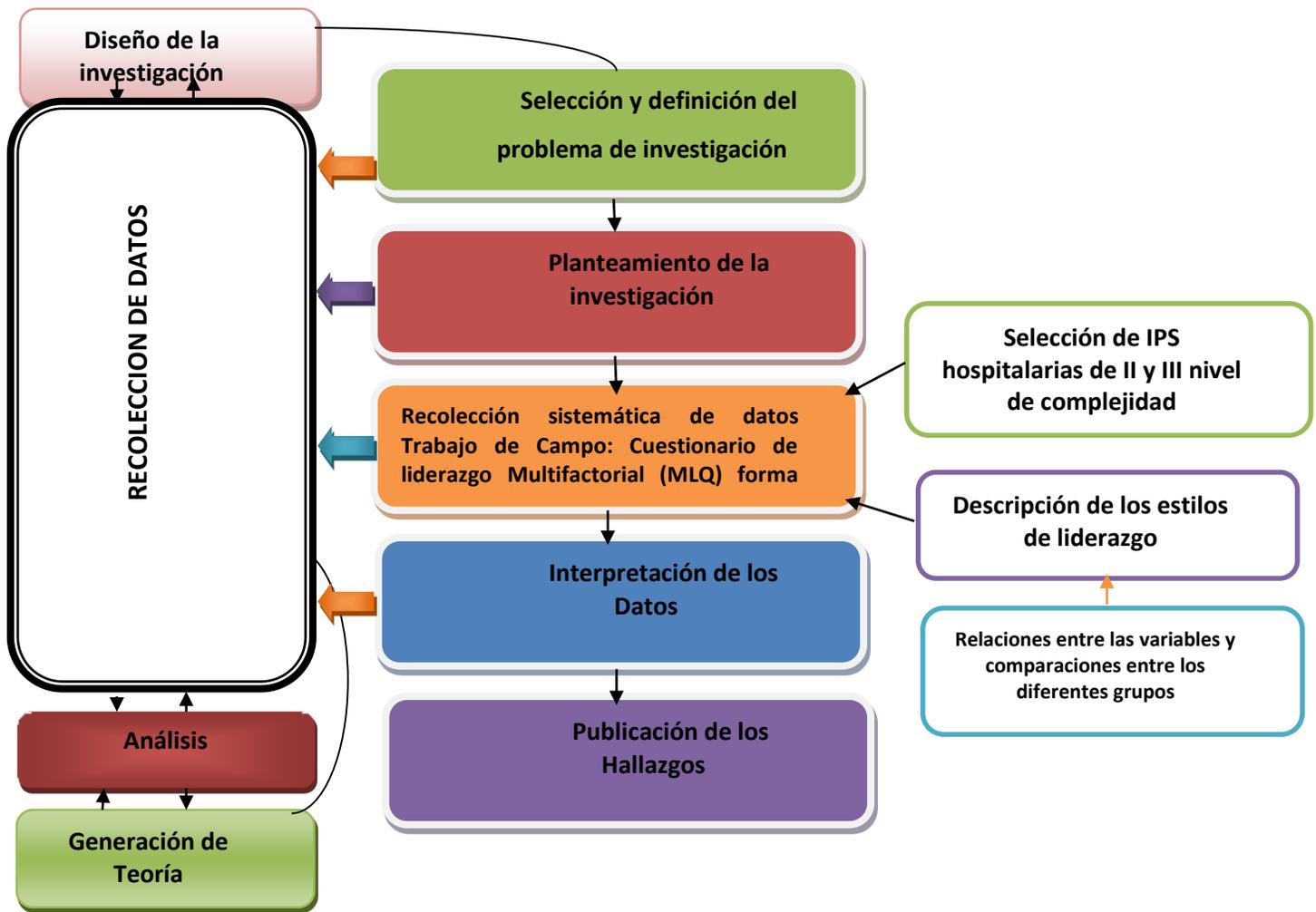
4.1. Tipo de estudio

La presente investigación se enmarca en un enfoque de corte cuantitativo, siendo un estudio de carácter descriptivo y correlacional, el carácter descriptivo se asume en la medida que busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o propiedades que obtengan en las variables abordadas en el marco de la presente investigación. Su carácter correlacional se debe a la manera como se buscará establecer relaciones entre las variables que lo estructuran, realizándose análisis psicométrico y aportando a la validación del instrumento, tal como lo plantea Wenk, 2003.

4.2. Diseño

En cuanto al diseño de investigación, este corresponde a un diseño no experimental ex-post-facto, ya que sólo se estudia la situación existente respecto al fenómeno, y ex-post-facto, porque la medición es realizada posteriormente a la ocurrencia del fenómeno de liderazgo, sin tener control sobre sus variables. Finalmente, el presente estudio se puede considerar como transversal, ya que los datos serán recogidos en un momento determinado del contexto organizacional, en un grupo de personas específicas, con ello se logrará identificar el estilo de liderazgo más utilizado en las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, así como también el estilo de liderazgo utilizado y su relación con los desempeño de la administración, definida está a partir de variables como esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. A continuación se muestra el diseño del mismo:

Figura No 4. Diseño de la investigación



Fuente: López Arias, 2016.

4.3. Población y muestra

La población objeto de estudio comprende las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales que en la actualidad son un total de 7 como unidad de análisis en el estudio y para efectos de la aplicación del instrumento se contará con los altos directivos que corresponden a los gerentes generales y directores Médicos y/o científicos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales. Cabe destacar que se incluyen en el estudio toda la población que se

enmarque en este requisito sin importar el tipo de contrato con el que se encuentre adscrito con la institución.

A pesar que se excluyen IPS del sector público por las razones justificadas en el referente teórico, se incluirá una institución de carácter mixto debido a la participación privada del 51% y pública del 40% y por su influencia en el mercado, su interés y compromiso por la seguridad del paciente y su compromiso con la responsabilidad social (visto este por su postulación a ser el primer hospital acreditado en Caldas). Las características del marco muestral será definida con el apoyo de la Dirección Territorial de Salud de Caldas y el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud. Los niveles jerárquicos serán extraídos del organigrama de cada institución, lo cual corresponderá a un muestre probabilístico simple.

4.4. Técnicas e instrumentos

Para efectos de la recolección de la información se hará uso de la prueba denominada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Forma 5X Corta) desarrollada por Bernard Bass y Bruce Avolio (2000). Se trata de un instrumento involucra nueve variables y tres factores como son: Liderazgo Transformacional, Transaccional y Correctivo/Evitador. (Ver anexo No 1.), el cual fue adaptado para el estudio a realizar

El Liderazgo Transformacional está conformado por las variables Carisma/Inspiracional (la que a su vez contiene a las subvariables Influencia Idealizada Atribuida y Conductual, y Motivación Inspiracional) y Estimulación Intelectual.

Por su parte, el Liderazgo Transaccional se compone de las variables Consideración Individualizada y Recompensa Contingente.

Finalmente, el Liderazgo Correctivo/Evitador, está formado por la Dirección por Excepción Activa y el Liderazgo Pasivo/Evitador (dentro del cual se encuentran la Dirección por Excepción Pasiva y Laissez-Faire). Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Estas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 3. Modelo Jerárquico de Nueve Variables

Variable de Primer Orden	Variable de Segundo Orden	Escalas de Variable	Siglas
Liderazgo Transformacional	Carisma/Inspiracional.	Carisma:	
		Influencia Idealizada Atribuida.	II(A)
		Influencia Idealizada Conductual	II(C)
	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional.	MI
Estimulación Intelectual		EI	
Liderazgo Desarrollo/Transaccional	Consideración Individualizada.	Consideración Individualizada.	CI
	Recompensa Contingente	Recompensa Contingente	RC
Liderazgo Correctivo/Evitador	Dirección por Excepción Activa.	Dirección por Excepción Activa	DPEA
	Liderazgo Pasivo/Evitador	Dirección por Excepción Pasiva.	DPEP
		Laissez-Faire	LF

Fuente: Vega & Zabala, 2004.

Las variables propuestas por el autor se miden a través de las percepciones de actitudes y comportamientos exhibidos por los participantes, y de sus efectos, también comportamientos y actitudes en los seguidores. El instrumento se basa en una escala de tipo Likert, la cual consiste en *“un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra”* (Hernández y otros, 1994, pág. 263). De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

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

A cada opción se le ha asignado un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtiene sumando todas las puntuaciones obtenidas por cada ítem con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden y dividiéndola entre el número de ítems que integran la escala.

Teniendo en cuenta el instrumento propuesto, las variables del presente estudio se estructuraron de la siguiente forma:

4.4.1. Variables Dependientes:

Las variables de esfuerzo extra, efectividad y satisfacción son aquellas que serán utilizadas con el fin de obtener la relación entre liderazgo y desempeño.

Tabla No 4. Variables dependientes

VARIABLE	ITEM	DEFINICIÓN
Esfuerzo Extra	39, 42, 44	Grado de disposición del subordinado de emplear mayor energía y ánimo en las actividades, tareas y objetivos que persigue el grupo u organización a la que pertenece
Satisfacción	38 y 41	El grado de aceptabilidad y confianza del subordinado con los métodos de liderazgo utilizados por el líder y en la forma cómo el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás
Eficacia del líder	37, 40, 43 y 45	Percepción que tiene el seguidor de la capacidad del líder para dirigir y satisfacer las necesidades y requerimientos del grupo y de sus integrantes.

Fuente: Tomado de: Ayoub Pérez, José Luis. Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública Mexicana. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de derecho. Departamento de ciencia política y relaciones internacionales. Madrid, 2010. Pág. 45

4.4.2. Variables Independientes: (Ayoub, 2010, p. 132)

4.4.2.1. Liderazgo Transformacional: El líder mueve a sus seguidores más allá de sus intereses personales y mediatos, mediante la elevación de sus niveles de madurez e ideales y su preocupación por el éxito, la autorrealización y el bienestar de otros, la organización y la sociedad. En esta se incluyen las variables influencia idealizada como atributo, influencia idealizada como comportamiento, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

4.4.2.2. Liderazgo Transaccional: Relación de intercambio que se suscita entre el líder y el seguidor para satisfacer cada uno de sus intereses individuales. En esta se incluyen

las variables recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva y *laisse – faire*.

4.4.2.3. Liderazgo Pasivo – Evasivo: Se encuentra integrado por dos factores: 1)

Dirección por excepción pasiva: cuando el líder espera a que los errores sucedan y sean crónicos antes de actuar; y 2) El *laissez – faire*, donde simplemente evita participar.

Tabla No 5. Variables independientes

VARIABLE	ITEM	DEFINICIÓN
Influencia idealizada como atributo	10, 18,21 y 25	El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
Influencia idealizada como comportamiento	6, 14, 23 y 34	El líder muestra conductas que sirven como modelo para el subordinado, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores y es consistente entre lo que dice y hace
Motivación por inspiración	9, 13, 26 y 36	El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás y el cómo lograrlas.
Estimulación Intelectual	2, 8, 30 y 32	El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver los problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.
Consideración Individualizada	15, 19, 29 y 31	Se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Recompensa Contingente	1, 11, 16 y 35	El líder clarifica lo que se puede esperar si se cumple con la tarea
Dirección por Excepción Activa	4, 22, 24 y 27	El líder busca, detecta, y corrige las desviaciones de la norma
Dirección excepción pasiva	3, 12, 17 y 20	El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
Laissez – Faire	5, 7, 28 y 33	El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.

Fuente: Ayoub Pérez (2010:132)

Tabla No 6. Operacionalización

VARIABLE	SUBVARIABLE	DIMENSION	VALOR	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE VARIABLE	NIVEL DE MEDIDA
Genero			Femenino	Condición física de ser mujer y condición física de ser hombre	F () (0)	Cualitativo	Nominal
			Masculino		M () (1)	Cualitativo	Nominal
Edad				Tiempo transcurrido desde su nacimiento hasta la fecha	Entre 20 y 25 Entre 26 y 30 Entre 31 y 35 Entre 36 y 40 Entre 41 y 45 Entre 46 y 50 Más de 50	Cualitativo	Nominal
Nivel de escolaridad				Formación académica recibida	Pregrado Especialización Maestría PhD Otro	Cualitativo	Nominal

4.5. Procedimiento

El instrumento se aplicará en formato de internet y en los casos de difícil o nula respuesta se aplicará de forma presencial. Los correos electrónicos serán entregados por el alto directivo de cada institución. Los datos recibidos serán posteriormente sistematizados en base de datos autorizada para tal fin. La aplicación del instrumento se hará con el apoyo y colaboración de la Dirección Territorial de salud de Caldas DTSC, quien suministrara la base de las IPS hospitalarias del II y III nivel de la ciudad de Manizales, para lo cual se realizará una programación de aplicación del formulario de acuerdo al tiempo estipulado en el cronograma para la realización del trabajo de campo.

4.6. Plan de análisis

Para la realización del análisis de la información y teniendo en cuenta el carácter de la investigación, el problema formulado y el instrumento a aplicar, inicialmente se creará una base de datos en SPSS, la cual se alimentara en la medida que se vaya recogiendo la información. Se realizara un análisis multivariado el cual permitirá identificar la relación de las variables en el resultado o desempeño de la administración a nivel del sector salud y específicamente en los niveles II y III de complejidad, lo que permitirá la formulación de una serie de recomendaciones que servirán de lineamientos para la reorientación de las acciones en dichas instituciones.

4.7. Prueba piloto

Con el fin de construir lo que algunos autores denominan la *validez del constructo* que identifica si la medición está libre de error, tanto sistemático como aleatorio, y si cumple satisfactoriamente el propósito para el que se diseñó el instrumento de recolección

de la información, se realizó un análisis de validez de contenido¹ que fue realizada por 6 expertos (tres tipo líder y tres tipo clasificador) lo que realizó un ajuste al cuestionario tipo clasificador en la pregunta 61 quedando de la siguiente manera: *“tiende a comportarse de modo que pueda guiar a sus subordinados”*

En cuanto al cuestionario tipo líder, uno de los participantes en la prueba piloto sugirió un ajuste a la introducción del cuestionario, dejando claro que deberá decir lo siguiente: “El siguiente cuestionario busca clasificar su estilo de liderazgo, no evaluar su gestión ni la empresa que usted dirige...” realizándose el ajuste correspondiente al cuestionario en mención.

¹ Se refiere al grado en que la medida recoge el dominio del contenido estudiado, por lo que indica la coherencia con el marco conceptual del que se deriva y si el procedimiento seguido para el desarrollo de la escala de medida ha sido el adecuado (Grapentine, 1995).

CAPITULO V: RESULTADOS

La presente investigación busca describir los estilos de liderazgo utilizados por los altos y medios mandos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad y el desempeño en la administración basado en 3 indicadores de desempeño definidos por Bass y Avolio. La investigación fue planteada y justificada en su primer aparte mostrando haciendo evidente su pertinencia; como segunda medida se realizó el constructo teórico que sustenta y explica la pregunta de investigación y por última medida se esbozó la estrategia metodológica con sus métodos de recolección y análisis que permitiría responder las hipótesis y la pregunta de investigación inicialmente planteada.

Este capítulo muestra de forma sucinta los datos recolectados a través del cuestionario MLQ definida por Bass y Avolio y adaptada por Vega Villa & Zavala Villalón, y los resultados del análisis estadístico realizado. Se hace anotar que en el presente capítulo se muestra algunos de los resultados obtenidos, sin embargo, se realizó el análisis del 100% de las variables relacionadas con la frecuencia, tablas cruzadas y prueba Chi-cuadrado de Pearson.

Para el presente estudio se empleó un nivel de significancia de $p = < 0,05$ y por consiguiente un nivel de confianza del 95%.

El presente capítulo se divide en cuatro apartados, el primero muestra la frecuencia de las variables independientes, el segundo presenta tablas cruzadas entre variable dependiente e independiente, el tercero permite la contrastación de hipótesis a partir de la prueba Chi-cuadrado de Pearson, el cuarto exhibe tablas cruzadas y contrastación de hipótesis entre estilos de liderazgo (variables

principales) y variables de desempeño; y por último contrastación de Independencia o No independencia entre los estilos de liderazgo y los indicadores de desempeño de forma integral.

La recolección de los datos se realizó finalmente de forma presencial debido a la dificultad presentada para la aplicación vía correo electrónico. La población fue finalmente escogida a partir del Registro Especial de Prestadores de Servicio de Salud REPS y su unidad de análisis identificada en los organigramas de cada institución. El 100% de los cuestionarios aplicados fueron contestados, sin embargo, se presentaron en un nivel porcentual del 2,5%, respuestas inválidas (2 respuestas) o ausencia de respuesta. Con el fin de brindarle mayor precisión a los resultados se realizó eliminación de estos ítems, siendo no significativo para el análisis final.

A partir del número de encuestas aplicadas y los ítem válidos, se puede considerar un nivel de confianza y precisión aceptable.

Los datos recolectados fueron transcritos al SPSS version 21 realizando inicialmente operacionalización de las variables dependientes e independientes, consideradas como variables ordinales y etiquetadas como “0 Nunca”, “1 Rara Vez”, “2 A Veces”, “3 A Menudo” y “4 Siempre”.

5.1. Fiabilidad.

Cabe aclarar que el instrumento utilizado fue el adaptado por Vega Villa Carolina & Zavala Villalón Gloria trabajo titulado “ Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B- Avolio al contexto organizacional chileno” por lo que los niveles de correlacion item – variable, item – item y confiabilidad de constructo, son los determinados y definidos por las autoras. A partir de lo anterior, las investigadoras obtuvieron la confiabilidad del cuestionario por consistencia interna a través del Alfa Cronbach. Según Vega, Villa & Zavala, Villalón, (2004, p. 150) “ los resultados arrojados por el coeficiente Alfa apuntan a una alta confiabilidad para el instrumento ($\alpha = 0,97$)” confirmando así la validez y confiabilidad del instrumento, como también, los datos derivados de este. De igual forma se hace aclaración que para la presente investigación se utilizó la adaptación de este instrumento ya que fue avalado y válido para habla hispana; por lo anterior, se acoge a los valores y niveles de confiabilidad, validez de contenido y validez de constructo.

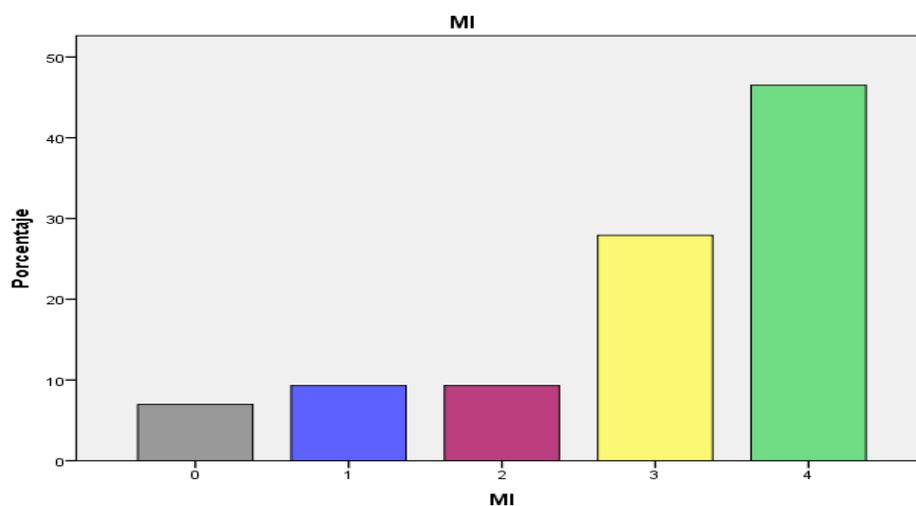
5.2. Análisis de Frecuencia.

Se hace anotar y de acuerdo a Ayoub “ En el cuestionario multifactorial de liderazgo, a mayor puntuación mayor frecuencia del comportamiento” (2010, p. 175)

Tabla N° 7. Frecuencia Variable Motivación Inspiracional
MI

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	12	7,0	7,0	7,0
1	16	9,3	9,3	16,3
2	16	9,3	9,3	25,6
3	48	27,9	27,9	53,5
4	80	46,5	46,5	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Figura N° 5. Frecuencia Variable Motivación Inspiracional.

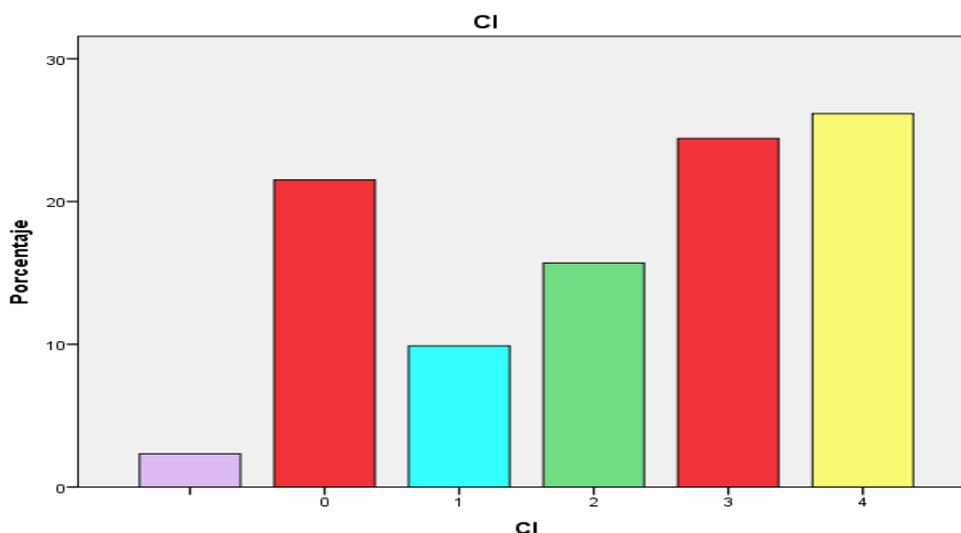


Del total de las personas encuestadas el 74% afirman que el comportamiento mas utilizado (con una clasificacion de “Siempre” y “A Menudo”) por los altos y medios directivos de las IPS de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, relacionado con el estilo de liderazgo transformacional, es la Motivación Inspiracional.

Tabla N° 8. Frecuencia Variable Consideración Individualizada

CI				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2,3	2,3	2,3
0	37	21,5	21,5	23,8
1	17	9,9	9,9	33,7
2	27	15,7	15,7	49,4
3	42	24,4	24,4	73,8
4	45	26,2	26,2	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Figura N° 6. Frecuencia Variable Consideración Individualizada.



Del total de las personas encuestadas, el 50% afirman que el comportamiento mas utilizado (con una clasificacion de “Siempre” y “A Menudo”) por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, relacionado con el estilo de liderazgo transaccional, es la Consideración Individualizada.

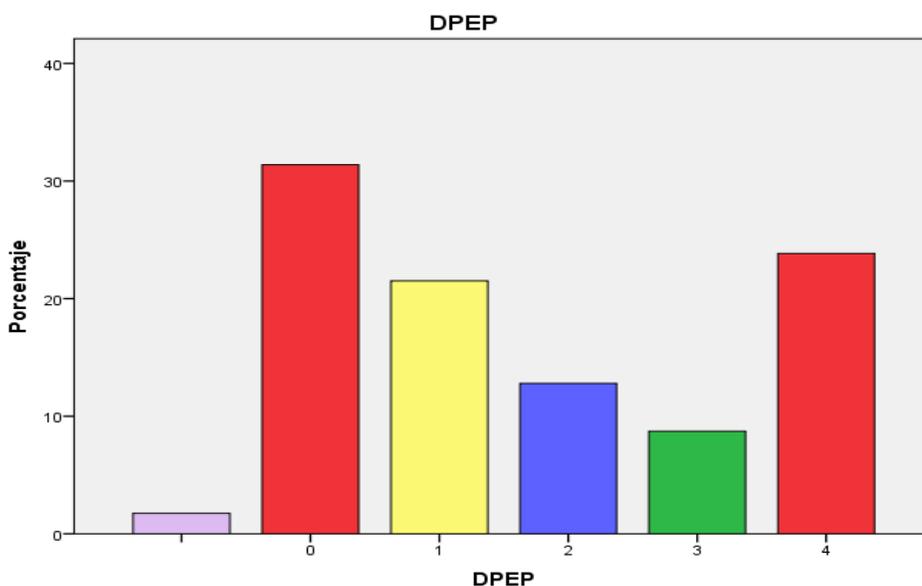
El 21,5% de los 172 personas encuestadas consideran que el comportamiento que no es utilizado (con una clasificacion de “Nunca”) por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, relacionado con el estilo de liderazgo transaccional, es la Consideración Individualizada. Es de aclarar que este

nivel porcentual es predominante en una de las instituciones evaluadas, lo que hace menester considerar otros elementos tanto internos como externos de la organización que conlleven a realizar una generalidad de la variable evaluada.

Tabla N° 9. Frecuencia Variable Dirección por Excepcion Pasiva.

DPEP				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1,7	1,7	1,7
0	54	31,4	31,4	33,1
1	37	21,5	21,5	54,7
2	22	12,8	12,8	67,4
3	15	8,7	8,7	76,2
4	41	23,8	23,8	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Figura N° 7. Frecuencia Variable Dirección por Excepcion Pasiva.

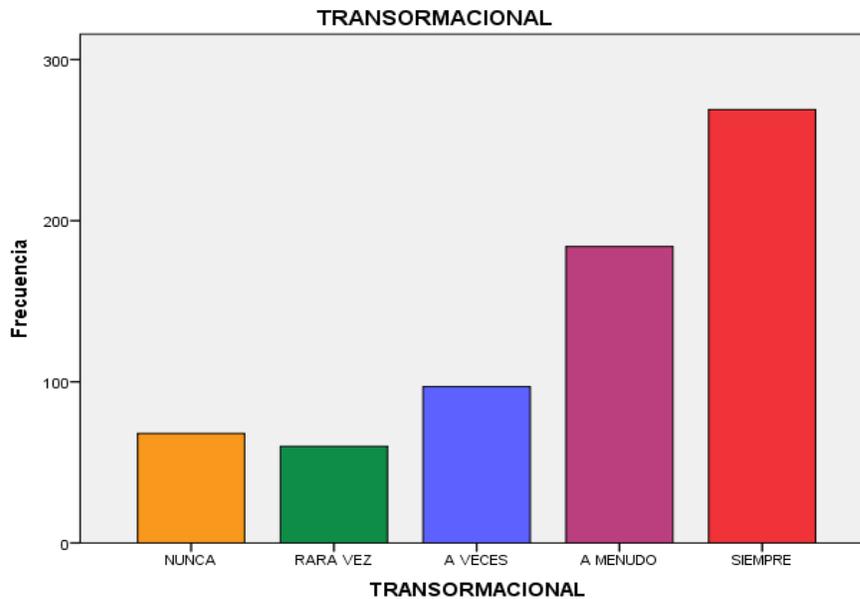


Del total de las personas encuestadas, el 53% afirman que el comportamiento menos utilizado (con una clasificacion de “Nunca” y “Rara Vez”) por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, relacionado con el estilo de liderazgo pasivo - evasivo, es la Dirección por Excepción Pasiva.

Tabla N° 10. Frecuencia Variable Liderazgo Transformacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	68	9,9	10,0	10,0
	RARA VEZ	60	8,8	8,8	18,9
	A VECES	97	14,2	14,3	33,2
	A MENUDO	184	26,9	27,1	60,3
	SIEMPRE	269	39,3	39,7	100,0
	Total	678	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,0		
	Total	685	100,0		

Figura N° 8. Frecuencia Variable Dirección por Excepcion Pasiva.

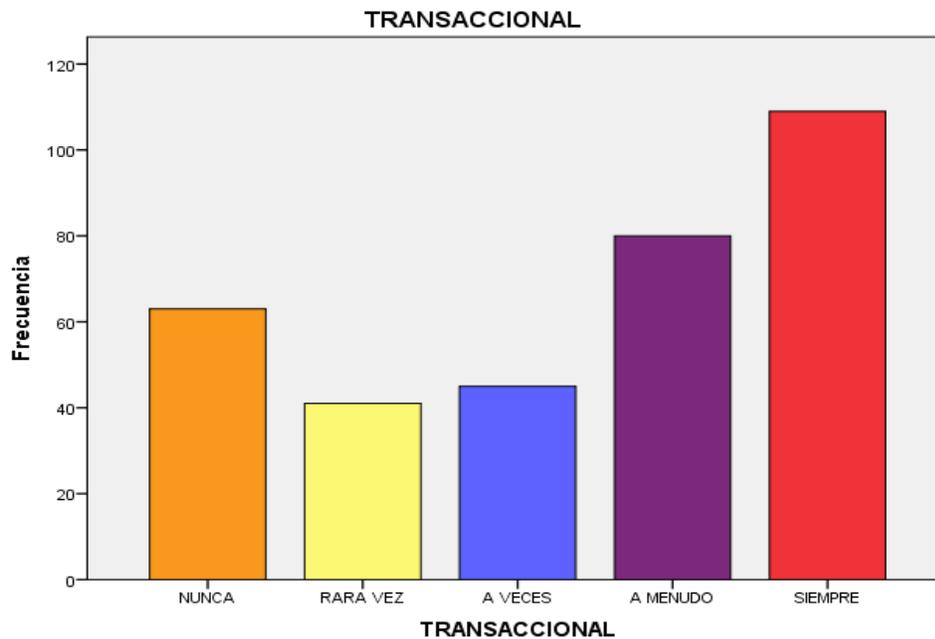


Del total de las personas encuestadas, el 66% afirman que el estilo de liderazgo mas utilizado (con una clasificacion de “Siempre” y “A Menudo”) por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es el Transformacional.

Tabla N° 11. Frecuencia Variable Liderazgo Transaccional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	63	9,2	18,6	18,6
	RARA VEZ	41	6,0	12,1	30,8
	A VECES	45	6,6	13,3	44,1
	A MENUDO	80	11,7	23,7	67,8
	SIEMPRE	109	15,9	32,2	100,0
	Total	338	49,3	100,0	
Perdidos	Sistema	347	50,7		
Total		685	100,0		

Figura N° 9. Frecuencia Variable Liderazgo Transaccional.

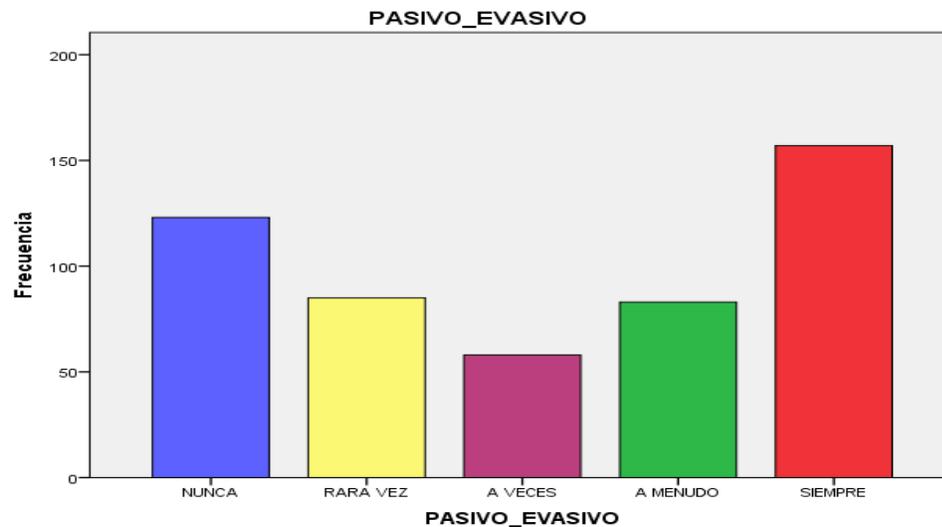


Del total de las personas encuestadas, el 27.6% afirman que el estilo de liderazgo mas utilizado (con una clasificacion de “Siempre” y “A Menudo”) por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es el Transaccional.

Tabla N° 12. Frecuencia Variable Liderazgo Pasivo – Evasivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	123	18,0	24,3	24,3
	RARA VEZ	85	12,4	16,8	41,1
	A VECES	58	8,5	11,5	52,6
	A MENUDO	83	12,1	16,4	69,0
	SIEMPRE	157	22,9	31,0	100,0
	Total	506	73,9	100,0	
Perdidos	Sistema	179	26,1		
Total		685	100,0		

Figura N° 10. Frecuencia Variable Liderazgo Pasivo – Evasivo.



Del total de las personas encuestadas, el 18% afirman que el estilo de liderazgo menos utilizado (con una clasificación de “Nunca”) por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es el Pasivo-Evasivo.

5.3. Análisis tablas de Contingencia o Cruzadas.

Tabla N° 13. Tabla de Contingencia variable Motivación Inspiracional y Esfuerzo Extra.

			MI*ESUERZO_EXTRA tabulación cruzada					Total
			ESUERZO_EXTRA					
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
MI	NUNCA	Recuento	4	4	0	0	0	8
		% dentro de ESUERZO_EXTRA	13,8%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%
	RARA VEZ	Recuento	1	1	2	3	1	8
		% dentro de ESUERZO_EXTRA	3,4%	10,0%	11,1%	10,0%	2,4%	6,2%
	A VECES	Recuento	1	2	6	4	0	13
% dentro de ESUERZO_EXTRA		3,4%	20,0%	33,3%	13,3%	0,0%	10,1%	
A MENUDO	Recuento	6	2	6	9	13	36	
	% dentro de ESUERZO_EXTRA	20,7%	20,0%	33,3%	30,0%	31,0%	27,9%	
SIEMPRE	Recuento	17	1	4	14	28	64	
	% dentro de ESUERZO_EXTRA	58,6%	10,0%	22,2%	46,7%	66,7%	49,6%	
Total		Recuento	29	10	18	30	42	129
		% dentro de ESUERZO_EXTRA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El 49,6% de las personas encuestadas el 66,7% manifiestan que el comportamiento Motivación Inspiracional del los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, tiene una relación directa con la variable de desempeño Esfuerzo Extra.

Tabla N° 14. Tabla de Contingencia variable Consideración Individualizada y Satisfacción.

			SISFACCION					
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	Total
CI	NUNCA	Recuento	6	2	4	1	2	15
		% dentro de Satisfacción	46,2%	28,6%	28,6%	4,0%	8,7%	18,3%
	RARA VEZ	Recuento	0	3	2	7	1	13
		% dentro de Satisfacción	0,0%	42,9%	14,3%	28,0%	4,3%	15,9%
	A VECES	Recuento	5	1	2	3	3	14
		% dentro de Satisfacción	38,5%	14,3%	14,3%	12,0%	13,0%	17,1%
	A MENUDO	Recuento	2	0	4	6	5	17
		% dentro de Satisfacción	15,4%	0,0%	28,6%	24,0%	21,7%	20,7%
	SIEMPRE	Recuento	0	1	2	8	12	23
		% dentro de Satisfacción	0,0%	14,3%	14,3%	32,0%	52,2%	28,0%
Total		Recuento	13	7	14	25	23	82
		% dentro de Satisfacción	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El 28% de las personas encuestadas el 52,2% manifiestan que el comportamiento Consideración Individualizada del los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, tiene una relación directa con la variable de desempeño Satisfacción.

Tabla N° 15. Tabla de Contingencia variable Dirección por Excepción Pasiva y Eficacia del Líder.

DPEP*EICACIA tabulación cruzada

			EICACIA					Total
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
DPEP	NUNCA	Recuento	3	5	13	15	17	53
		% dentro de EICACIA	17,6%	45,5%	41,9%	31,3%	27,9%	31,5%
	RARA VEZ	Recuento	2	1	7	15	12	37
		% dentro de EICACIA	11,8%	9,1%	22,6%	31,3%	19,7%	22,0%
	A VECES	Recuento	1	4	1	8	8	22
		% dentro de EICACIA	5,9%	36,4%	3,2%	16,7%	13,1%	13,1%
	A MENUDO	Recuento	2	0	1	4	8	15
		% dentro de EICACIA	11,8%	0,0%	3,2%	8,3%	13,1%	8,9%
	SIEMPRE	Recuento	9	1	9	6	16	41
		% dentro de EICACIA	52,9%	9,1%	29,0%	12,5%	26,2%	24,4%
	Total	Recuento	17	11	31	48	61	168
		% dentro de EICACIA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El 24,4% de las personas encuestadas el 52,9% manifiestan que el comportamiento Dirección por Excepción Pasiva del los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, No tiene una relación directa con la variable de desempeño Eficacia del Líder.

5.4. Pruebas Chi- cuadrado de Pearson.

Se parte de la Hipótesis que no existe asociación entre las variables, es decir, que son independientes considerando un valor para p *de* $< 0,05$ la cual conllevaría a la aceptación de la hipótesis nula. Es decir para determinar la relación y/o asociación entre dos variables cualitativas, se debe realizar una contrastación entre la Hipótesis Nula (H_0) y la Hipótesis Alternativa (H_1), basado en el fundamento de la necesidad de comparar los resultados observados con los resultados teóricos o esperados, calculado bajo la premisa que las dos variables enfrentadas son independientes, es decir, acepta la H_0 ; por el contrario si los resultados difieren significativamente de los resultados esperados, se podría afirmar que se rechaza la H_0 es decir, las variables contrastadas no son independientes. Como representatividad del presente estudio, se contrastaron todas las variables primarias y secundarias del estilo de liderazgo y los indicadores de desempeño.

Tabla N° 16. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Motivación Inspiracional y Esfuerzo Extra.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	56,135 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	53,645	16	,000
Asociación lineal por lineal	9,195	1	,002
N de casos válidos	129		

A partir del análisis de la prueba Chi Cuadrado se Rechaza la Hipótesis Nula, encontrando un valor de chi-cuadrado de Pearson de 0,000 pudiendo afirmar que la variable Motivación Inspiracional y Esfuerzo Extra No son Independientes, sustentado así mismo con la razón de verosimilitud y la ausencia de asociación lineal por lineal, confirmando así, hallazgos encontrados en tabla cruzada anterior. Por lo anterior se dice que:

MI & ESFUERZO EXTRA= NO INDEPENDIENTES.

Tabla N° 17. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Consideración Individualizada y Satisfacción.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	36,565 ^a	16	,002
Razón de verosimilitud	41,248	16	,001
Asociación lineal por lineal	16,999	1	,000
N de casos válidos	82		

a. 22 casillas (88.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.11.

A partir del análisis de la prueba Chi Cuadrado se Rechaza la Hipótesis Nula, encontrando un valor de chi-cuadrado de Pearson de 0,002 pudiendo afirmar que la variable Consideración Individualizada y Satisfacción No son Independientes, sustentado así mismo con la razón de verosimilitud y la ausencia de asociación lineal por lineal.

Por lo anterior, se confirma que

CI & SATISFACCIÓN= NO INDEPENDIENTES.

Tabla N° 18. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Dirección por Excepción Pasiva y Eficacia.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	28,049 ^a	16	,031
Razón de verosimilitud	28,611	16	,027
Asociación lineal por lineal	,686	1	,408
N de casos válidos	168		

a. 12 casillas (48.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .98.

A partir del análisis de la prueba Chi Cuadrado se Acepta la Hipótesis Nula, encontrando un valor de chi-cuadrado de Pearson de 0,3 pudiendo afirmar que la variable Dirección por Excepción Pasiva y Eficacia Si son Independientes, sustentado así mismo con la razón de verosimilitud y la asociación lineal por lineal.

Por lo tanto, se puede confirmar que:

DEPP & EFICACIA DEL LIDER= INDEPENDIENTES

5.5. Tablas Cruzadas y Prueba Chi-cuadrado Variable Independientes y Variables Dependientes.

Es a partir de allí donde se hace pertinente y de acuerdo al objetivo de la presente investigación analizar la relación existente entre Los Estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo – Evasivo con los indicadores de desempeño.

A modo de ilustración se realiza tabla de contingencia y prueba de Chi- cuadrado entre la variable estilo de liderazgo Transformacional y el indicador de desempeño Satisfacción, en las cuales se determina que el 37,3% de las personas encuestadas el 53,8% manifiestan que el estilo de liderazgo transformacional utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, No tiene una relación directa con la variable de desempeño Satisfacción.

Tabla N° 19. Tabla de Contingencia variable Liderazgo Transformacional y Satisfacción.

			TRANSFORMACIONAL*SATISFACCION tabulación cruzada					Total
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
TRANSFORMACIONAL	NUNCA	Recuento	1	1	2	3	4	11
		Recuento esperado	1,9	1,0	1,9	3,1	3,1	11,0
		% dentro de SATISFACCION	7,7%	14,3%	15,4%	14,3%	19,0%	14,7%
	RARA VEZ	Recuento	3	0	3	4	4	14
		Recuento esperado	2,4	1,3	2,4	3,9	3,9	14,0
		% dentro de SATISFACCION	23,1%	0,0%	23,1%	19,0%	19,0%	18,7%
	A VECES	Recuento	2	4	1	1	3	11
		Recuento esperado	1,9	1,0	1,9	3,1	3,1	11,0
		% dentro de SATISFACCION	15,4%	57,1%	7,7%	4,8%	14,3%	14,7%
	A MENUDO	Recuento	0	1	2	6	2	11
		Recuento esperado	1,9	1,0	1,9	3,1	3,1	11,0
		% dentro de SATISFACCION	0,0%	14,3%	15,4%	28,6%	9,5%	14,7%
	SIEMPRE	Recuento	7	1	5	7	8	28
		Recuento esperado	4,9	2,6	4,9	7,8	7,8	28,0
		% dentro de SATISFACCION	53,8%	14,3%	38,5%	33,3%	38,1%	37,3%
Total	Recuento	13	7	13	21	21	75	
	Recuento esperado	13,0	7,0	13,0	21,0	21,0	75,0	
	% dentro de SATISFACCION	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

La anterior premisa es aún confirmada con la prueba Chi-cuadrado de Pearson el cual Acepta la Hipótesis Nula, encontrando un valor de significancia de 0,2 pudiendo afirmar que el estilo de liderazgo Transformacional y la variable de desempeño Satisfacción Si son Independientes, sustentado así mismo con la razón de verosimilitud y la asociación lineal por lineal.

Tabla N° 20. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Liderazgo Transformacional y Satisfacción.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,850 ^a	16	,227
Razón de verosimilitud	19,676	16	,235
Asociación lineal por lineal	,256	1	,613
N de casos válidos	75		

a. 23 casillas (92.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.03.

Tabla N° 21. Tabla de Contingencia variable Liderazgo Transaccional y Eficacia de líder.

TRANSACCIONAL*EFICACIA tabulación cruzada

			EFICACIA					Total
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
TRANSACCIONAL	NUNCA	Recuento	6	1	10	11	9	37
		Recuento esperado	3,9	2,1	6,9	10,3	13,8	37,0
		% dentro de EFICACIA	35,3 %	11,1%	33,3%	24,4%	15,0%	23,0%
	RARA VEZ	Recuento	2	0	3	7	5	17
		Recuento esperado	1,8	1,0	3,2	4,8	6,3	17,0
		% dentro de EFICACIA	11,8 %	0,0%	10,0%	15,6%	8,3%	10,6%
	A VECES	Recuento	2	3	1	10	11	27
		Recuento esperado	2,9	1,5	5,0	7,5	10,1	27,0
		% dentro de EFICACIA	11,8 %	33,3%	3,3%	22,2%	18,3%	16,8%
	A MENUDO	Recuento	4	3	7	8	16	38
		Recuento esperado	4,0	2,1	7,1	10,6	14,2	38,0
		% dentro de EFICACIA	23,5 %	33,3%	23,3%	17,8%	26,7%	23,6%
	SIEMPRE	Recuento	3	2	9	9	19	42
		Recuento esperado	4,4	2,3	7,8	11,7	15,7	42,0
		% dentro de EFICACIA	17,6 %	22,2%	30,0%	20,0%	31,7%	26,1%
	Total	Recuento	17	9	30	45	60	161
		Recuento esperado	17,0	9,0	30,0	45,0	60,0	161,0
		% dentro de EFICACIA	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0 %
		0%	%	%			%	

El 26,1% de las personas encuestadas el 31,7% manifiestan que el estilo de liderazgo transaccional utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, Si tiene una relación directa con la variable de desempeño Eficacia del Líder.

El anterior hallazgo es confirmado a partir de la prueba Chi-cuadrado, el cual muestra una significancia de 0,4 la cual permite Aceptar la posible hipótesis nula relacionada con la independencia entre las dos variables.

Tabla N° 22. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Liderazgo Transaccional y Eficacia del Líder.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,241 ^a	16	,436
Razón de verosimilitud	18,406	16	,301
Asociación lineal por lineal	2,411	1	,120
N de casos válidos	161		

a. 12 casillas (48.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .95.

Tabla N° 23. Tabla de Contingencia variable Liderazgo Pasivo – Evasivo y esfuerzo Extra.

PASIVO_EVASIVO*ESFUERZO_EXTRA tabulación cruzada

			ESFUERZO EXTRA					Total
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
PASIVO_EVASIVO	NUNCA	Recuento	5	1	0	0	0	6
		Recuento esperado	1,4	,5	,9	1,2	2,0	6,0
		% dentro de ESFUERZO_EXTRA	17,2%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,9%
	RARA VEZ	Recuento	3	0	0	1	1	5
		Recuento esperado	1,2	,4	,7	1,0	1,6	5,0
		% dentro de ESFUERZO_EXTRA	10,3%	0,0%	0,0%	4,0%	2,5%	4,1%
	A VECES	Recuento	3	1	2	1	4	11
		Recuento esperado	2,6	,9	1,6	2,3	3,6	11,0
		% dentro de ESFUERZO_EXTRA	10,3%	10,0%	11,1%	4,0%	10,0%	9,0%
	A MENUDO	Recuento	4	0	8	11	12	35
		Recuento esperado	8,3	2,9	5,2	7,2	11,5	35,0
		% dentro de ESFUERZO_EXTRA	13,8%	0,0%	44,4%	44,0%	30,0%	28,7%
	SIEMPRE	Recuento	14	8	8	12	23	65
		Recuento esperado	15,5	5,3	9,6	13,3	21,3	65,0
		% dentro de ESFUERZO_EXTRA	48,3%	80,0%	44,4%	48,0%	57,5%	53,3%
	Total	Recuento	29	10	18	25	40	122
		Recuento esperado	29,0	10,0	18,0	25,0	40,0	122,0
		% dentro de ESFUERZO_EXTRA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El 53,3% de las personas encuestadas el 80% manifiestan que el estilo de liderazgo Pasivo- Evasivo utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, “Rara Vez” tiene una relación directa con la variable de desempeño Esfuerzo Extra.

El anterior hallazgo es confirmado a partir de la prueba Chi-cuadrado, el cual muestra una significancia de 0,2 la cual permite Rechazar la posible hipótesis nula relacionada con la independencia entre las dos variables.

Tabla N° 24. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Liderazgo Pasivo – Evasivo y Esfuerzo Extra.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	29,357 ^a	16	,022
Razón de verosimilitud	33,025	16	,007
Asociación lineal por lineal	7,300	1	,007
N de casos válidos	122		

Tabla N° 25. Tabla de Contingencia variable Liderazgo Transformacional e Indicadores de Desempeño.

TRANSFORMACIONAL*DESEMPEÑO tabulación cruzada

			DESEMPEÑO					Total
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
TRANSFORMACIONAL	NUNCA	Recuento	8	5	5	10	5	33
		Recuento esperado	5,1	2,4	5,5	9,0	11,0	33,0
		% dentro de DESEMPEÑO	13,6%	17,9%	7,9%	9,7%	4,0%	8,7%
	RARA VEZ	Recuento	10	4	4	4	7	29
		Recuento esperado	4,5	2,1	4,8	7,9	9,6	29,0
		% dentro de DESEMPEÑO	16,9%	14,3%	6,3%	3,9%	5,6%	7,7%
	A VECES	Recuento	10	7	11	8	16	52
		Recuento esperado	8,1	3,8	8,6	14,1	17,3	52,0
		% dentro de DESEMPEÑO	16,9%	25,0%	17,5%	7,8%	12,7%	13,7%
	A MENUDO	Recuento	11	4	14	30	41	100
		Recuento esperado	15,6	7,4	16,6	27,2	33,2	100,0
		% dentro de DESEMPEÑO	18,6%	14,3%	22,2%	29,1%	32,5%	26,4%
	SIEMPRE	Recuento	20	8	29	51	57	165
		Recuento esperado	25,7	12,2	27,4	44,8	54,9	165,0
		% dentro de DESEMPEÑO	33,9%	28,6%	46,0%	49,5%	45,2%	43,5%
	Total	Recuento	59	28	63	103	126	379
		Recuento esperado	59,0	28,0	63,0	103,0	126,0	379,0
		% dentro de DESEMPEÑO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla N° 26. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Liderazgo Transformacional e Indicadores de Desempeño.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	34,321 ^a	16	,005
Razón de verosimilitud	33,263	16	,007
Asociación lineal por lineal	16,428	1	,000
N de casos válidos	379		

a. 5 casillas (20.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.14.

El 43,5% de las personas encuestadas el 49,5% manifiestan que el estilo de liderazgo Transformacional utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, “A Menudo” tiene una relación directa con las variables de desempeño.

El anterior hallazgo es confirmado a partir de la prueba Chi-cuadrado, el cual muestra una significancia de 0,05 la cual permite Rechazar la posible hipótesis nula relacionada con la independencia entre las dos variables.

Tabla N° 27. Tabla de Contingencia variable Liderazgo Transaccional e Indicadores de Desempeño.

TRANSACCIONAL*DESEMPEÑO tabulación cruzada								
			DESEMPEÑO					Total
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
TRANSACCIONAL	NUNCA	Recuento	19	10	18	9	7	63
		Recuento esperado	10,6	4,7	11,0	16,6	20,1	63,0
		% dentro de DESEMPEÑO	33,3%	40,0%	30,5%	10,1%	6,5%	18,6%
	RARA VEZ	Recuento	14	5	6	10	6	41
		Recuento esperado	6,9	3,0	7,2	10,8	13,1	41,0
		% dentro de DESEMPEÑO	24,6%	20,0%	10,2%	11,2%	5,6%	12,1%
	A VECES	Recuento	8	2	7	12	16	45
		Recuento esperado	7,6	3,3	7,9	11,8	14,4	45,0
		% dentro de DESEMPEÑO	14,0%	8,0%	11,9%	13,5%	14,8%	13,3%

A MENUDO	Recuento	5	4	11	31	29	80
	Recuento esperado	13,5	5,9	14,0	21,1	25,6	80,0
	% dentro de DESEMPEÑO	8,8%	16,0%	18,6%	34,8%	26,9%	23,7%
SIEMPRE	Recuento	11	4	17	27	50	109
	Recuento esperado	18,4	8,1	19,0	28,7	34,8	109,0
	% dentro de DESEMPEÑO	19,3%	16,0%	28,8%	30,3%	46,3%	32,2%
Total	Recuento	57	25	59	89	108	338
	Recuento esperado	57,0	25,0	59,0	89,0	108,0	338,0
	% dentro de DESEMPEÑO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla N° 28. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Liderazgo Transaccional e Indicadores de Desempeño.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	66,360 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	67,050	16	,000
Asociación lineal por lineal	48,068	1	,000
N de casos válidos	338		

a. 3 casillas (12.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3.03.

El 32,2% de las personas encuestadas el 46,3% manifiestan que el estilo de liderazgo Transaccional utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, tiene una relación directa con las variables de desempeño.

El anterior hallazgo es confirmado a partir de la prueba Chi-cuadrado, el cual muestra una significancia de 0,000 la cual permite Rechazar la posible hipótesis nula relacionada con la independencia entre las dos variables.

Tabla N° 29. Tabla de Contingencia variable Liderazgo Pasivo - evasivo e Indicadores de Desempeño.

PASIVO_EVASIVO*DESEMPEÑO tabulación cruzada

			DESEMPEÑO					Total
			NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE	
PASIVO_EVASIVO	NUNCA	Recuento	6	5	15	18	30	74
		Recuento esperado	11,5	5,5	12,3	20,1	24,6	74,0
		% dentro de DESEMPEÑO	10,2%	17,9%	23,8%	17,5%	23,8%	19,5%
	RARA VEZ	Recuento	3	3	8	14	27	55
		Recuento esperado	8,6	4,1	9,1	14,9	18,3	55,0
		% dentro de DESEMPEÑO	5,1%	10,7%	12,7%	13,6%	21,4%	14,5%
	A VECES	Recuento	4	1	9	16	13	43
		Recuento esperado	6,7	3,2	7,1	11,7	14,3	43,0
		% dentro de DESEMPEÑO	6,8%	3,6%	14,3%	15,5%	10,3%	11,3%
	A MENUDO	Recuento	19	5	11	16	22	73
		Recuento esperado	11,4	5,4	12,1	19,8	24,3	73,0
		% dentro de DESEMPEÑO	32,2%	17,9%	17,5%	15,5%	17,5%	19,3%
	SIEMPRE	Recuento	27	14	20	39	34	134
		Recuento esperado	20,9	9,9	22,3	36,4	44,5	134,0
		% dentro de DESEMPEÑO	45,8%	50,0%	31,7%	37,9%	27,0%	35,4%
Total	Recuento	59	28	63	103	126	379	
	Recuento esperado	59,0	28,0	63,0	103,0	126,0	379,0	
	% dentro de DESEMPEÑO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

El 35,4% de las personas encuestadas el 50% manifiestan que el estilo de liderazgo Pasivo- Evasivo utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, No tiene una relación directa con las variables de desempeño.

El anterior hallazgo es confirmado a partir de la prueba Chi-cuadrado, el cual muestra una significancia de 0,1 la cual permite Rechazar la posible hipótesis nula relacionada con la independencia entre las dos variables.

Tabla N° 30. Tabla Prueba Chi- Cuadrado variable Liderazgo Pasivo - Evasivo e Indicadores de Desempeño.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	30,336 ^a	16	,016
Razón de verosimilitud	31,119	16	,013
Asociación lineal por lineal	14,446	1	,000
N de casos válidos	379		

a. 2 casillas (8.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3.18.

CAPITULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Análisis de Resultados.

El presente capítulo pretende discutir los resultados de los datos recolectados dados por el análisis del MLQ aplicado a los altos y medios directivos de las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud Hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales.

Como primer medida el lector puede identificar las frecuencias de los factores de cada estilo de liderazgo, tanto el Transformacional como el Transaccional y Pasivo – Evasivo donde se evidencia que el directivo de alto y medio cargo de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es percibido mas transformacional que transaccional, sin embargo mas Pasivo- evasivo que Transaccional.

Esta premisa es manifestada por una alta frecuencia (47%) en la variable de comportamiento Dirección Por Excepción Activa la cual es justificada por la búsqueda activa de errores, fijación de su atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detecta el error, derivado de las expectativas que se ha forjado de los trabajadores que tiene bajo su mando.

El anterior hallazgo confirma lo descrito por Panadero, Garzon (2013, p. 80) “El liderazgo transformacional es un requisito de los nuevos tiempos, una cualidad deseada en las personas que deben trabajar en conducción, mediación y/o coordinación de grupos y organizaciones”

A nivel de comportamientos (sub variables de los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo- Evasivo) el más utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad

de Manizales es la Motivación Inspiracional (46%), traducido esto en la capacidad del líder de proporcionar a los trabajadores desafíos para su trabajo logrando que estos se involucren con la visión de la organización y el logro de los objetivos y metas comunicadas, generando por consiguiente compromiso, trabajo en equipo, optimismo, entusiasmo, responsabilidad, una visión compartida y espíritu de grupo.

Bass, citado por Panadero (2013, p. 77) define a la motivación Inspiracional “ En términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos, con una visión compartida”

Seguido por este, se encuentra el Carisma o la Influencia Idealizada (IIC) con un 44% de frecuencia, el cual los líderes muestran su visión y sirven de modelos permitiendo que los seguidores encuentren sentido y satisfacción para trascender sus propios intereses; de forma muy cercana aparece la Influencia Idealizada por Atribución IIA (40%) el cual permite al seguidor reconocer y atribuir el carisma al líder y por consiguiente el líder los motiva con la visión que promueve y expone.

El estilo de liderazgo menos utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la Ciudad de Manizales es la Consideración Individualizada (50%) lo que evidencia que de forma poco frecuente el líder se convierte en coach, considerando con poca frecuencia las necesidades y expectativas del seguidor para el logro de actuaciones a nivel superior, explicado por la poca dedicación de su tiempo para enseñar a sus seguidores. De igual forma se percibe con poca frecuencia el comportamiento Estimulación Intelectual con un 52% lo que evidencia que los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de

complejidad de la ciudad de Manizales, poco estimulan la creatividad, la solución de problemas y el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas, explicado este por la caracterización del contexto definido principalmente por la nula o poca posibilidad del error, donde el actuar esta basado en guías de evidencia clínica que exigen su estricto cumplimiento y seguimiento.

Los anteriores resultados confirman y apoyan los hallazgos encontrados por Panadero en su investigación (Características de los estilos transformacional/transaccional en los profesionales de enfermería de una IPS de Bogotá, 2013) en el cual encuentra que el estilo de liderazgo predominante en los profesionales de las IPS de estudio fue el liderazgo transformacional con tendencia a la categoría alta y un liderazgo Transaccional con la tendencia a la categoría baja.

Nace de estas premisas y como objetivo principal de esta investigación la definición y descripción de la relación de los estilos de liderazgo con el desempeño de la administración basado en los indicadores de desempeño Satisfacción, Esfuerzo Extra y Eficacia definidos por Bass y Avolio.

A partir del análisis se identifica relación directa entre Estimulación Intelectual (0,01), Consideración Individualizada (0,002), Recompensa Contingente (0,002) y Dirección por Excepción Activa (0,05) con la variable de desempeño Satisfacción. De la misma forma se encuentra relación entre Influencia Idealizada como Atributo (0,002) Influencia Idealizada como Comportamiento (0,000), Motivación Inspiracional (0,000), Estimulación Intelectual (0,006), Consideración Individualizada (0,000), Recompensa Contingente (0,000) y Dirección por Excepción Pasiva (0,001) con la variable de desempeño Esfuerzo Extra. Las variables Influencia Idealizada como Atributo (0,005), Influencia Idealizada como Comportamiento (0,03), Motivación Inspiracional (0,04),

Estimulación Intelectual (0,000) Consideración Individualizada (0,000) y Recompensa Contingente (0,001) con la variable de desempeño Eficacia.

Las variables de comportamiento que no mostraron relación directa con las variables de desempeño fueron: Influencia Idealizada como Atributo (0,6), Influencia Idealizada como Comportamiento (0,8), Dirección por Excepción Pasiva (0,6) y Laissez-Faire (0,07) con la variable de desempeño Satisfacción. Lo anterior, confirmado por los estudios realizados por Vega, Villa & Zavala, Villalón, (2004, p. 162) en tanto encontraron relación directa y positiva “con el Liderazgo transaccional y sus sub variables consideración individualizada y recompensa contingente, se asoció significativamente..... con las variables que forman parte del liderazgo Correctivo/ Evitador, la satisfacción mostró una correlación positiva y significativa con Dirección por Excepción Activa mientras que con Dirección por Excepción Pasiva, Laissez- Faire y liderazgo Pasivo / Evitador se asocio negativamente”

De la misma forma, no se encontró relación directa entre las variables de comportamiento Dirección Por Excepción Activa (0,6) y Laissez-Faire (0,2) con la variable de desempeño Esfuerzo extra; y Dirección por Excepción Activa (0,6), Dirección por Excepción Pasiva (0,3) y Laissez faire (0,3) con el indicador de desempeño Eficacia.

En conclusión, la variable de comportamiento Laissez- faire no tiene relación directa con ninguno de los indicadores de desempeño en la administración, lo que evidencia la importancia del liderazgo en el sector y especialmente en las Instituciones prestadoras de servicios de salud hospitalaria de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, haciendo manifiesto la importancia de su estudio y por

consiguiente la primacía en el desempeño administrativo de los directores de altos y medios cargos.

Relacionado con la relación existente entre las variables de liderazgo de primer orden Transformacional, Transaccional y Pasivo – Evasivo con las variables de desempeño Esfuerzo Extra, Satisfacción y Eficacia del líder y según los estudios realizados por Vega, Villa & Zavala, Villalón (2004, p. 162) La variable de desempeño Satisfacción “Presentó una correlación alta y significativa con liderazgo Transformacional.... por ultimo no se encontró asociación entre Liderazgo Correctivo Evitado y Satisfacción”. De acuerdo a la presente investigación se evidencia contraposición y confirmación de los anteriores hallazgos manifestado por una No relación entre estilo de liderazgo transformacional y variable de desempeño satisfacción (0,2) y por el contrario y confirmando lo descrito por Vega, Villa & Zavala, Villalón, no se encuentra asociación o relación entre estilo de liderazgo Pasivo- Evasivo y variable de desempeño Satisfacción.

De forma similar se encuentra relación entre las variables de primer orden y la variable de desempeño Esfuerzo Extra, en donde y según las investigaciones realizadas por los autores anteriormente citados, “Se correlacionó positiva y significativamente, tanto con las variables transformacionales como con las transaccionales” (2004, p. 162), hipótesis que también fueron rechazadas por la no relación entre estas dos variables de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación. El liderazgo Transformacional y Transaccional no presenta relación con la variable de desempeño.

De la misma forma, se evidencia que la integralidad o unión entre los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo- Evasivo presenta una relación directa y significativa con los indicadores de desempeño tanto en su individualidad como en su generalidad.

Lo anterior confirma y apoya la teoría definida por Bass y Avolio los cuales presentaron el Liderazgo de Rango Completo como el estilo de liderazgo integral, el cual el líder tiene la habilidad de aplicar y utilizar todos los estilos de liderazgo según la situación en que se desarrolle su actuar, analizando el contexto, la situación organizacional, las personas y el momento conveniente en cada caso. El liderazgo de rango completo o rango total tiene como estilo de liderazgo principal el transformacional que según Bass, citado por Ayoub, “El liderazgo transformacional es un proceso de influencia en el cual el líder cambia en los seguidores la consciencia de lo que es importante y los impulsa a verse ellos mismos, las oportunidades y los desafíos del entorno de una nueva forma” (2010, p. 199)

Según Panadero (2013, p. 37) “ El modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership en inglés; Avolio y Bass 1991) sugiere que el estilo transformacional y el transaccional integran el carisma bajo la etiqueta de influencia idealizada, como el factor mas importante. Este modelo permite al liderazgo transaccional a través del transformacional estimular un esfuerzo extra en el colaborador. Es decir, el liderazgo transformacional no sustituye el transaccional, sino que motiva e inspira a los colaboradores para que se enfoquen mas allá de los objetivos pactados con el fin de incrementar su satisfacción, compromiso en el proceso desarrolla nuevos líderes”

Bass y Avolio, citado por panadero, permiten confirmar los anteriores hallazgos donde “El liderazgo de rango total, basándose en el planteamiento de que si bien estos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional.... Siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el liderazgo Laissez- Faire)” (2013, p. 38)

Lo anterior y a partir de los resultados del presente estudio se evidencia que el estilo de liderazgo de los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales que influye y se relaciona de forma significativa y positiva con los indicadores de desempeño en la administración es el estilo de liderazgo de rango completo o total, basado así mismo en los niveles de significancia obtenidos por cada una de las variables y los indicadores de desempeño: Transformacional (0,005) Transaccional (0,000) y Pasivo- Evasivo (0,01).

“Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores. El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. El mejor liderazgo es tanto transformacional como transaccional” (Panadero, Garzón, 2013, p. 39)

A partir de lo anterior, se puede considerar que los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III complejidad de la ciudad de Manizales, son líderes que motivan e inspiran a los seguidores para que vayan mas allá de los que inicialmente fue pactado e inclusive de lo que ellos mismos consideraban posible, incrementando su satisfacción y compromiso. De acuerdo a Bass y Avolio y apoyados en estudios

empíricos, “ hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que les llevó a aseverar que los mejores líderes típicamente desarrollan tanto el liderazgo transformacional como transaccional” (Pariante, Fragoso, 2006, p. 26) por tal motivo, los altos y medios directivos de las IPS de estudio, definen, desarrollan y ejecutan comportamientos y habilidades que le permiten distinguir el estilo apropiado para la situación apropiada, realizando previamente un análisis del contexto y del impacto que espera. “ Los líderes efectivos usan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en que se encuentre para influir cambios mayores en la organización” (Larocca, 2008, p. 13)

Es así y en forma de conclusión y apoyado en lo definido por Bass, “ Lo que cambia en un determinado contexto no es el liderazgo en sí, sino el estilo o patrones comportamentales desplegados por el líder. Bass sostiene que de acuerdo al contexto, hay patrones que son mas efectivos que otros; lo que hace la situación es enfatizar más un estilo o patrón comportamental de un líder. Así lo importante es la habilidad del líder para distinguir que estilo es apropiado para ese contexto específico. Y esto solo podrá hacerlo aquel líder que pueda actuar en cualquier nivel de liderazgo, de acuerdo al Modelo de Rango Total.” (Ayoub, 2010, p. 210)

En forma de resumen y para mayor comprensión del análisis de los resultados se presenta la siguiente tabla:

AUTOR	PREMISA	CONFRONTACIÓN
(Panadero, Garzón, 2013)	El liderazgo transformacional es un requisito de los nuevos tiempos, una cualidad deseada en las personas que deben trabajar en conducción, mediación y/o coordinación de grupos y organizaciones	Se da por aceptada la premisa definida por el autor relacionado, justificado por la frecuencia obtenida en la presente investigación, evidenciando la primacía del liderazgo Transformacional con una frecuencia del 40% y su comportamiento Motivación Inspiracional con una frecuencia del 46%.
(Panadero, Garzón, 2013)	El estilo de liderazgo predominante fue el liderazgo transformacional con tendencia a la categoría alta y un liderazgo Transaccional con la tendencia a la categoría baja	Se da por aceptada la premisa, justificado por los resultados obtenidos en la presente investigación, el cual evidencia frecuencia alta en liderazgo transformacional con 40% y frecuencia baja en liderazgo Transaccional 15% y su comportamiento Consideración Individualizada con una frecuencia del 24%.
(Vega, Villa & Zavala, Villalón, 2004)	El indicador de desempeño satisfacción mostró una correlación positiva y significativa con Dirección por Excepción Activa	Se da aceptada la premisa, justificado por la relación directa entre ambas variables, con un nivel de significancia del 0,05
(Vega, Villa & Zavala, Villalón, 2004)	El indicador de desempeño satisfacción se asoció negativamente con Dirección por Excepción Pasiva,	Se Rechaza la premisa, justificado por la independencia entre ambas variables, con un nivel de significancia del

	Laissez- Faire y liderazgo Pasivo / Evitador	0,6
(Vega, Villa & Zavala, Villalón, 2004)	El indicador de desempeño satisfacción presentó una correlación alta y significativa con liderazgo Transformacional.... por ultimo no se encontró asociación entre Liderazgo Correctivo Evitado y la variable de desempeño satisfacción	Se rechaza la relación entre variable de desempeño satisfacción y liderazgo transformacional, justificado por la obtención de un nivel de significancia del 0,2. Por el contrario se acepta la relación directa entre variable de desempeño satisfacción y estilo de liderazgo correctivo – evitado con un nivel de significancia del 0,02
(Vega, Villa & Zavala, Villalón, 2004)	La variable de desempeño Esfuerzo Extra se correlacionó positiva y significativamente, tanto con las variables transformacionales como con las transaccionales	Se rechaza por completo la relación entre la variable esfuerzo extra y liderazgo transaccional y transformacional justificado por la obtención de un nivel de significancia del 0,2 y 0,1 respectivamente.
Bass & Avolio	Se hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que les llevó a aseverar que los mejores líderes típicamente desarrollan tanto el liderazgo transformacional como transaccional	Se acepta la premisa, relacionada con la relación directa entre liderazgo de rango completo y las variables de desempeño, obteniendo en la presente investigación un nivel de significancia del 0,000

6.2. Comprobación de Hipótesis.

Para responder la pregunta de investigación se sometieron a prueba una hipótesis principal y dos secundarias. Todas las hipótesis fueron comprobadas con significación $p < 0,05$ y un nivel de confianza del 95%.

- ❖ Como hipótesis principal se planteaba que el estilo de liderazgo de rango completo se relaciona positivamente con las variables de desempeño en los altos y medios directivos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III de la ciudad de Manizales.

Los análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos ofrecen suficiente evidencia empírica para confirmar la hipótesis congruente con la relación entre estilo de liderazgo de rango completo y los indicadores de desempeño, siendo evidenciado con una frecuencia del 57% lo que permite confirmar con mayor confianza que los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales utilizan los tres estilos de liderazgo propuestos por el modelo de liderazgo de alcance pleno.

- ❖ Hipótesis Secundaria 1: El liderazgo de Rango Completo tiene relación con las variables de desempeño en los altos y medios directivos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de la ciudad de Manizales.

Los análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos ofrecen suficiente evidencia empírica para confirmar la hipótesis existiendo una relación directa entre estilo de liderazgo de rango completo y los indicadores de desempeño.

❖ Hipótesis Secundaria 2: El liderazgo de rango completo no tiene relación con las variables de desempeño en los altos y medios directivos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III de la ciudad de Manizales.

Los análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos, manifiestan suficiente evidencia empírica para rechazar la hipótesis planteada debido al nivel de significancia y relación positiva entre las variables.

6.3. Respuesta a la Pregunta de Investigación.

La pregunta de investigación que se responde de manera comprensiva en este apartado es la siguiente ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo de los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y el desempeño en la administración?

Se comprobó que el estilo de liderazgo que con mayor frecuencia es utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es el estilo Transformacional con una frecuencia del 66% sin embargo, este estilo de liderazgo como también el Transaccional no se relacionó de forma directa con los indicadores de desempeño Esfuerzo Extra, Satisfacción y Eficacia del Líder; pero si se asocia con el estilo de liderazgo de Rango Completo o Total, evidenciando no solo una frecuencia de 60% en “*Siempre y A Menudo*” sino también relación directa y positiva con los indicadores de desempeño en general.

Por lo tanto, hay relación y no independencia entre el estilo de liderazgo de Rango Completo y los indicadores de desempeño Esfuerzo Extra,

Satisfacción y Eficacia del líder, es decir, a mayor presencia de liderazgo de rango completo mayor la posibilidad de que el seguidor implemente un esfuerzo extra, satisfacción o perciba eficacia del líder.

No se comprueba el patrón jerárquico propuesto por la teoría el cual manifiesta que el liderazgo transformacional se relaciona mas y mejor con los indicadores de desempeño general, de esfuerzo extra y de eficacia que lo que se relaciona el transaccional.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES.

Utilizando como argumento el marco teórico planteado en la presente investigación y derivado de los objetivos específicos descritos en el acápite 1.1.2, se concluye lo siguiente:

❖ **Objetivo Específico 1:** Identificar el estilo de liderazgo que ejercen gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales

- ✓ El estilo de liderazgo más utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es el Transformacional con su comportamiento Motivación Inspiracional, Carisma e influencia idealizada por atributo, seguido por el Pasivo Evasivo con su comportamiento Dirección por Excepción Activa; y por último el Liderazgo Transaccional.
- ✓ El estilo de liderazgo menos utilizado por los altos y medios cargos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales es la Consideración Individualizada y la Estimulación Intelectual, correspondiente al estilo de liderazgo transformacional y transaccional.
- ✓ Los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, es percibido mas transformacional que transaccional, y mas Pasivo – Evasivo que Transaccional.

❖ **Objetivo Específico 2:** Establecer las características del estilo de liderazgo que presentan gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales

- La característica de los estilos de liderazgo utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de la ciudad de Manizales son:

- ✓ Son líderes que muestran su visión y sirven de modelos, sus principales rasgos son la autoconfianza su fuerte determinación y una amplia libertad de conflicto interno que le permite incrementar la confianza en sus ideas y valores. Los subordinados encuentran sentido y satisfacción por trascender sus propios intereses.
- ✓ Se caracteriza por motivar con la visión que promueve y expone.
- ✓ Proporciona a los trabajadores significancia y desafío por su trabajo, logrando que estos se involucren con la visión organizacional y el logro de los objetivos y metas comunes comunicadas, generando por consiguiente, compromiso trabajo en equipo, optimismo, entusiasmo, responsabilidad, una visión compartida y espíritu de grupo.
- ✓ Bajo las expectativas que se ha forjado de los trabajadores que tiene a su mando, busca e identifica el error para poder actuar e implementar una acción correctiva. Se enfoca en una búsqueda

activa de errores, atención a desviaciones y aplicación de correctivos tan pronto como se detectan los problemas.

- ✓ El líder poco estimula la creatividad, la solución de problemas y el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas. Motivando en bajo nivel, que el subordinado vea los problemas desde otra perspectiva; así mismo, poco considera las necesidades y expectativas de su seguidor para el logro de actuaciones de nivel superior basados en una interacción y consideración personalizada. El líder en ocasiones no es considerado como coach generando percepciones bajas de amistad, confianza, respeto y calidez en la relación establecida.
- ✓ Es percibido como un líder que no dedica tiempo para enseñar, el cual no considera sus habilidades, necesidades y aspiraciones para el desarrollo de las capacidades de sus seguidores.

❖ **Objetivo Específico 3:** Establecer la relación existente entre estilo de liderazgo que ejercen gerentes generales y directores Médicos y/o científicos en las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud hospitalarias y el desempeño administrativo.

- Los estilos de liderazgo que presentaron relación directa y positiva con la variable de desempeño Satisfacción son:

- ✓ Estimulación Intelectual.
- ✓ Consideración Individualizada.
- ✓ Recompensa Contingente.

✓ Dirección por Excepción Activa.

- Los estilos de liderazgo que presentaron relación directa y positiva con la variable de desempeño Esfuerzo Extra son:

✓ Influencia Idealizada como Atributo.

✓ Influencia Idealizada como Comportamiento.

✓ Motivación Inspiracional.

✓ Estimulación Intelectual.

✓ Consideración Individualizada.

✓ Recompensa Contingente.

✓ Dirección por Excepción Pasiva.

✓ Estilo de Liderazgo Pasivo - Evasivo

- Los estilos de liderazgo que presentaron relación directa y positiva con la variable de desempeño Eficacia son:

✓ Influencia Idealizada como Atributo.

✓ Influencia Idealizada como Comportamiento.

✓ Motivación Inspiracional.

✓ Estimulación Intelectual.

✓ Recompensa Contingente.

✓ Estilo de liderazgo Pasivo – Evasivo.

- Los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo-Evasivo tienen relación directa y positiva con los indicadores de desempeño en general.

- El estilo de Liderazgo de Rango Completo se relaciona de forma positiva y directa con los indicadores de desempeño Satisfacción, Esfuerzo Extra y Eficacia.
- Los estilos de liderazgo que no presentaron relación alguna con la variable de desempeño Satisfacción son:
 - ✓ Influencia Idealizada como Atributo.
 - ✓ Influencia Idealizada como Comportamiento.
 - ✓ Dirección por Excepción Pasiva.
 - ✓ Laissez – Faire.
 - ✓ Estilo de liderazgo Transformacional.
 - ✓ Estilo de liderazgo Transaccional.
 - ✓ Estilo de liderazgo Pasivo – Evasivo.
- Los estilos de liderazgo que no presentaron relación alguna con la variable de desempeño Esfuerzo Extra son:
 - ✓ Dirección Por Excepción Activa.
 - ✓ Laissez – Faire.
 - ✓ Estilo de liderazgo Transformacional.
 - ✓ Estilo de liderazgo Transaccional.
- Los estilos de liderazgo que no presentaron relación alguna con la variable de desempeño Eficacia son:
 - ✓ Dirección por Excepción Activa.
 - ✓ Dirección por Excepción Pasiva.
 - ✓ Laissez – Faire.
 - ✓ Estilo de liderazgo Transformacional.

✓ Estilo de liderazgo Transaccional.

- El estilo de liderazgo Laissez – Faire no tiene relación alguna con ninguno de los indicadores de desempeño Satisfacción, Esfuerzo Extra y Eficacia.

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.

Como recomendaciones finales en este estudio, la autora establece las siguientes:

- ❖ Se recomienda que para futuras investigaciones relacionadas con la identificación de los estilos de liderazgo de los altos y medios directivos de las IPS de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales y teniendo como base los resultados obtenidos en el presente estudio y haciendo evidente la importancia e implicación de los estilos de liderazgo en las variables de desempeño Esfuerzo extra, Satisfacción y Eficacia, se incluyan variables como unidades Médicas que permita realizar comparaciones entre estas y por consiguiente confrontaciones en ambas direcciones. Así mismo, la inclusión de factores como edad, genero, cargo, tiempo en el cargo y experiencia que puedan explicar en algún sentido, elementos de causalidad relacionado con la frecuencia y tendencia del estilo de liderazgo utilizado.
- ❖ Complementar el estudio no solo definiendo cual es el estilo de liderazgo o su relación con los indicadores de desempeño definidos por el modelo de Bass & Avolio, sino también, una explicación causal sobre cada relación descubierta; es decir, que permita identificar y explicar el factor situacional que lo hace emerger, partiendo de la premisa que el estilo de liderazgo utilizado por los altos y medios directivos de las IPS hospitalaria de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, pueden ser eficaces en una situación y no serlo en otra.
- ❖ Ampliar la medición de desempeño con medidas objetivas e indicadores administrativos de efectividad de la organización ya que estas son consideradas como variables moderadoras, tal y como lo han confirmado diferentes investigaciones que fueron soportes del presente estudio.

- ❖ Ante la evidencia empírica hallada en los resultados de la presente investigación, relacionado con la influencia y relación directa entre Liderazgo e indicadores de desempeño como eficacia, satisfacción y esfuerzo extra, se hace menester que tanto los centros educativos como las organizaciones, aumenten esfuerzos en la formación y potencialización de habilidades directivas y gerenciales, centradas en un liderazgo integral.
- ❖ Teniendo en cuenta la identificación, a partir de la presente investigación, de la relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada con las variables de desempeño Esfuerzo Extra, Satisfacción y Eficacia, se hace menester que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales, fomenten, potencialicen y desarrollen estrategias que conlleven a sus altos y medios directivos generar comportamientos que apunten a la manifestación frecuente de los anteriores estilos de liderazgo, traducido por lo tanto, en un actuar centrado en la comunicación y en la escucha de las necesidades, deseos y expectativas de los seguidores para el logro de actuaciones de nivel superior, derivado de una interacción y consideración personalizada. Así mismo, velar por el bienestar personal, tratar a todos como iguales, ser amigable, accesible y dedicar tiempo para enseñar, que permita por lo tanto, apoyarlos a desarrollar sus capacidades, fomentar la creatividad, la solución de problemas y el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas, permitiendo la participación del trabajador en la toma de decisiones, brindando en este flexibilidad y libertad.
- ❖ Sobre una evidencia empírica se identificaron los estilos de liderazgo que utilizan los altos y medios directivos de las IPS hospitalarias de II y III nivel de

complejidad de la ciudad de Manizales. Lo que muestra que el liderazgo de rango completo es el ideal y mas eficaz para esta población, lo que explica y describe la realidad del fenómeno en el sector salud hospitalario de la ciudad de Manizales, haciendo así mas evidente la necesidad de promover el estilo de liderazgo integral en las instituciones hospitalarias en si.

- ❖ La presente investigación no solo ha demostrado la importancia del liderazgo en las organizaciones y en el actuar administrativo, sino también, la influencia directa y positiva que tiene este en el desempeño organizacional y gerencial. Es a partir de este hallazgo, que el presente estudio no solo realiza un aporte importante en la Maestría de Administración de Negocios relacionado con la población o sector objeto, sino que también sus resultados se convierten en fuente valiosa para fomentar en los estudiantes del programa, líderes integrales, dirigidos hacia las personas y enfocados en el desarrollo de instituciones productivas y humanas. Es a partir de lo anterior, que la presente investigación no solo contribuye a la detección de elementos claves de la gestión organizacional, sino que también, le permitirá a futuros Magísteres, responder a los desafíos del mundo de negocios en el escenario de Prestación de Servicios de Salud de la ciudad de Manizales; Cumpliendo por consiguiente el objetivo principal del MBA.

CAPITULO IX: BIBLIOGRAFIA

Ayoub, JL. (2010) Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública Mexicana. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de derecho. Departamento de ciencia política y relaciones internacionales. Madrid.

Bass B. y Avolio B.: (spring 1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*; . Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership.* USA: SAGE Publications; 17, (1); 112-118. 11

Bass B. y Avolio B.: (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort. Published by Mindgarden, Inc.

Calderon, C; Cardona, J; Ortega, J; Robledo, R. (2011). Sistema de salud en Colombia: 20 años de logros y problemas. *Ciênc. saúde coletiva* [online]. vol.16, (6) 2817-2828. ISSN 1413-8123

Cardona, P. (2000) Liderazgo relacional. División de investigación IESE. Universidad de Navarra. Barcelona. 1 (412) 6

Carrada, B. (2003). Liderazgo Médico en sistemas de salud. *Revista Mexicana de Patología Clínica.* 50, (3) . 100-160.

Cuadrado, I; Moreno, F. Liderazgo transformacional y género; autoevaluaciones de directivos y directivas Españoles. (2002). *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones.* Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España. 18 (1) 39-55.

Contrera, T; Barbosa, R. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual, Universidad Católica del norte.* ISSN-0124-5821. N° 30.

Cortés, J; Hernández, MP; Marchena, T; Marqueti, ML; Nava, MG. (2010) Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería. *Enf Neurol (Mex).* 12, (2). 84-94.

Cruz, V; Salanova, M; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, *Universidad & Empresa* No. 25, p. 13-32.

Echeverry-López, ME; Borrero-Ramírez, YE. (2015) Protestas sociales por la salud en Colombia: la lucha por el derecho fundamental a la salud, 1994-2010. *Cad. Saúde Pública* [online]. 31, (2), 354-364. ISSN 0102-311X

Ganga, F; Navarrete E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz de la organización. *Revista Gaceta Laboral. Universidad del Zulia (LUZ)*. 19, (1) 52-77. ISSN 13 15-8597.

Garita, MC; Solis, EL. *Practica de liderazgo del profesional de enfermería. Enfermería de costa rica, Colegio de enfermeras de Costa Rica*. ISSN 1409-1992/2003

Gil, F; Alcover, CM; Rico, R; Sanchez – Manzanares, M. (2011) Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo. Consejo general de colegios oficiales de psicólogos. Madrid, España* 32, (1). 2011.

Goleman Daniel. (2010). *Estilos de dirección. Harvard Business Review*.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50 (1), 42-47.

Hernandez, M. (2002) Reforma sanitaria, equidad y derecho a la salud en Colombia. *Cad. Saúde Pública* [online]. 18, (4), 991-1001. ISSN 1678-4464

Luisse, RN. Cgistopher F. (2011). *Liderazgo, teoría y desarrollo de habilidades, Cuarta edición*. ISBN: 978-607-481-381-4.

Mayo, Elton (1978): *Problemas Humanos de una Sociedad Industrial*, Buenos Aires, Argentina; ed. Nueva edición.

Mendoza, MR; Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de ciencias económicas, investigación y reflexión. Universidad militar nueva granada*. 15, (1), 120

Mendoza, IA; García, BR. (2014) *Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Baja California. *Acta de investigación psicológica*, 4 (1), 1412 – 1429

Mejía, S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. *Scientia of Technica Año XIII, Universidad Tecnológica de Pereira*. Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional.

Moriano, JA; Molero, F; Lévy Mangin, Jean – Pierre. (2011) *Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España*. *Psicothema*. 23, (2) ISSN 014-9915.

Paez, I; Rincon, A; Astudillo, MB, Stella. (2014). Un estudio de caso sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Rec. Esc.adm.neg* [online]. (76). 15-30. ISSN 0120-8160.

Panadero, LH. (2013). Características de liderazgo de los estilos transformacional/ Transaccional en los profesionales de enfermería de una IPS de Bogotá 2011. Universidad Nacional de Colombia.

Pariente, JL. (2006). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. Capítulo 6. Pág. 162

Pedraja, L; Rodriguez, E. (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista de ingeniería, U.T.A (Chile) 12 (2)

Ruiz F, MA; Amaya, JL; Vásquez, ME, Parada, LA, Piña, MR. (2009). Recursos humanos de la salud en Colombia, 2008, competencias y prospectiva. Ministerio de la Protección Social, Universidad Javeriana, Cendex. Fundación Cultural Javeriana de artes gráficas, Bogotá, Tercera edición.

Sánchez, SB; Rodríguez, A. (2010) 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista Latinoamericana de Psicología. Universidad de Granada, España. 42, (1)

Sánchez, ID. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. Cuadernos de administración. Universidad del Valle. N° 30.

Sánchez M. (2015). Liderazgo en medicina: ¿Debemos enseñarlo y evaluarlo? Secretaría de Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.

Senge Peter. La Quinta Disciplina. Ed Granika. Buenos Aires. 1993

Souza e Souza, LP; Ferrerira, AL; Nuñez de Aguiar, R; Veloso, O; Vieira, MA; Ramos, LH. (2013). El Liderazgo en la visión de enfermeros Líderes. Enfermería Global. Versión On-line ISSN 1695-6141. Enferm glob. 12, (30).

Ruiz F, Matallana MA, Amaya JL, Vásquez ME, Parada LA, Piña MR. (2009) Recursos humanos de la salud en Colombia – 2008, competencias y prospectiva. Ministerio de la Protección Social, Universidad Javeriana, Cendex. Fundación Cultural Javeriana de artes gráficas, Bogotá, Tercera edición.

Vega, C; Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno. Universidad de Chile.

Wenk, E. (2003). Apuntes de la asignatura Metodología de la Investigación Científica. Carrera de Psicología. Universidad de Chile.

Villoria, M. (2009) La administración burocrática y la nueva gestión pública. La participación de los ciudadanos. Las técnicas de dirección y gerencia pública. La ética en la gestión pública. Documentación sobre gerencia pública, del subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de gestión administrativa, de la Administración de la junta de comunidades de castilla – La Mancha. Tema 1. Junta de Comunidades de Castilla. La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional. ISBN: 978-84-7788-549-8. Depósito Legal: TO-721-2009. Pág. 4

Zárate, Rodrigo; Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones Colombianas. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. 28, (47) 25-63

ANEXOS

Anexo No 1. Instrumento para la recolección de la información

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO Forma Líder (5X) Corta

Nombre: _____ Fecha: _____

Organización: _____ Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.** En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	0 1 2 3 4 5
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	0 1 2 3 4 5
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4 5
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4 5
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4 5
6. Expreso mis valores y creencias más importantes	0 1 2 3 4 5
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes	0 1 2 3 4 5
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	0 1 2 3 4 5
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4 5
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0 1 2 3 4 5
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4 5
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4 5

13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4 5
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4 5
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar	0 1 2 3 4 5
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	0 1 2 3 4 5
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4 5
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0 1 2 3 4 5
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 1 2 3 4 5
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0 1 2 3 4 5
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0 1 2 3 4 5
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4 5
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4 5
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4 5
25. Me muestro confiable y seguro.	0 1 2 3 4 5
26. Construyo una visión motivante del futuro	0 1 2 3 4 5
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4 5
28. Suele costarme tomar decisiones.	0 1 2 3 4 5
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4 5
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4 5
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0 1 2 3 4 5
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4 5
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0 1 2 3 4 5
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4 5
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0 1 2 3 4 5

36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0 1 2 3 4 5
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0 1 2 3 4 5
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0 1 2 3 4 5
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0 1 2 3 4 5
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0 1 2 3 4 5
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0 1 2 3 4 5
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0 1 2 3 4 5
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización	0 1 2 3 4 5
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0 1 2 3 4 5
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0 1 2 3 4 5
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4 5
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0 1 2 3 4 5
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0 1 2 3 4 5
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4 5
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0 1 2 3 4 5
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0 1 2 3 4 5
52. Me concentro en detectar y corregir errores	0 1 2 3 4 5
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0 1 2 3 4 5
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0 1 2 3 4 5
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0 1 2 3 4 5
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0 1 2 3 4 5
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0 1 2 3 4 5
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0 1 2 3 4 5
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0 1 2 3 4 5
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4 5

61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0 1 2 3 4 5
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	0 1 2 3 4 5
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0 1 2 3 4 5
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4 5
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4 5
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0 1 2 3 4 5
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0 1 2 3 4 5
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4 5
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4 5
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0 1 2 3 4 5
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4 5
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4 5
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4 5
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0 1 2 3 4 5
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4 5
76. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0 1 2 3 4 5
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0 1 2 3 4 5
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4 5

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma del Clasificador (5X) Corta

Nombre de la persona evaluada: _____

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

- Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.
 Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.
 Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.
 No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0 1 2 3 4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0 1 2 3 4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0 1 2 3 4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	0 1 2 3 4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	0 1 2 3 4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal	0 1 2 3 4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4

14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4

54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0 1 2 3 4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0 1 2 3 4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0 1 2 3 4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0 1 2 3 4
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0 1 2 3 4
59. Me orienta a metas que son alcanzables	0 1 2 3 4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4
61. Tiende a comportarse de modo que pueda guiar a sus subordinados	0 1 2 3 4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0 1 2 3 4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0 1 2 3 4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0 1 2 3 4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0 1 2 3 4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0 1 2 3 4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	0 1 2 3 4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0 1 2 3 4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0 1 2 3 4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas	0 1 2 3 4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0 1 2 3 4
80. Lo/la escucho con atención.	0 1 2 3 4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0 1 2 3 4
82. Me es grato trabajar con él /ella.	0 1 2 3 4

Anexo No 2. Resultados, Productos Esperados y Potenciales Beneficiarios:

ASPECTO	RESULTADO/PRODUCTO	INDICADOR	BENEFICIARIO
Generación de nuevo conocimiento	Identificación de estilos de liderazgo en los altos y medios directivos en IPS de II y III nivel de la ciudad de Manizales	Tipo de estilo de liderazgo utilizado y su influencia en el desempeño de la administración	IPS de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales
Fortalecimiento de la comunidad científica	Diagnostico, identificación y descripción de los estilos de liderazgo en IPS de II y III nivel de complejidad de Manizales y su impacto e influencia en el desempeño de la administración	Programas de formación desarrollados en la ciudad, redes investigativas	Estudiantes de medicina, administración y psicología, como también directivos generales de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud
Apropiación Social del conocimiento	Fortalecimiento de liderazgo y su impacto en la administración	Desarrollo de nuevas investigaciones relacionada con liderazgo en el sector	Comunidades educativas Grupos de investigación Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud

Anexo No 3. Impactos Esperados

IMPACTO ESPERADO	PLAZO (AÑOS)	INDICADOR VERIFICABLE	SUPUESTOS
Sensibilización sobre el liderazgo organizacional en los gerentes generales y directores Médicos y/o científicos de las IPS de II y III nivel de complejidad de la ciudad de Manizales	3 años	80% de gerentes generales y directores Médicos y/o científicos de las IPS, sensibilizados sobre la importancia del liderazgo en el proceso administrativo	Dirección con estilos de liderazgo de acuerdo a factores situacionales internos y externos de la organización

Anexo No 4. Cronograma de actividades

Actividad/ Mes/año	ENERO- DIC/ 2015	ENERO- FEBRERO/ 2016	ENERO- FEBRERO/ 2016	MARZO 2016	MAYO 2016
Inicio Proyecto					
Recolección de información					
Análisis de información					
Resultados, Informe Final					
Sustentación					

Anexo No 5. Presupuesto Global

Rubros	Valor (\$)
Personal	\$ 14.000.000
Materiales	\$ 2.00.000
Viajes socialización	\$ 0
Salidas de campo	\$ 1.000.000
Total	\$ 17.000.000

Anexo No 6. Descripción de los gastos de personal

Investigador/ experto/ auxiliar	Formación académica	Dedicación	Valor Unidad (\$)	Total(\$)
Investigadores principales	Magister	Medio Tiempo	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Coinvestigadores	NA	NA	0	0
Asesor estadístico	Estadística	100 Horas	20.000 hora	\$ 2.000.000
TOTAL				14.000.000

Anexo No 7. Materiales, suministros y bibliografía

Materiales	Cantidad	Valor Unitario (\$)	Total (\$)
Fotocopias	500	\$ 50	\$ 25.000
Hojas digitales	500	\$ 500	\$ 250.000
Uso Computador (horas)	2.000	\$ 500	\$ 1.000.000
Uso internet (horas)	600	\$ 1.000	\$ 600.000
Empastados	1	\$ 10.000	\$ 10.000
Argollados	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Papelería y útiles de oficina	30	\$ 3.000	\$ 90.000
Discos compactos	20	\$ 1.000	\$ 20.000
Total			\$ 2.000.000

Anexo No 8. Salidas de campo

Aspecto	Valor Unitario (\$)	Cantidad	Proyectos	Total (\$)
Entrevista y Aplicación de instrumento	\$ 20.000	50	1	\$ 1.000.000