

**UNIVERSIDAD PARTICULAR INCA GARCILASO
DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS**



TESIS

**Relación del Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la clínica
Jesús del Norte del distrito de Independencia - 2014.**

**Presentado por
Elizabeth Geraldine Gonzáles Saldaña**

**Lima – Perú
2016**

Dedicatoria

Quiero agradecer infinitamente a mis padres Esteban y Graciela, los seres más sublimes que me ha dado Dios, quienes con su sencillez y humildad supieron ser los verdaderos forjadores de mi educación y superación; de la misma manera agradezco a mis hermanos Miguel y Susan quienes compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión de esta tesis.

Infinitas gracias a toda mi familia; abuelos, tíos, primos y a mi sobrina – ahijada Alejandra Belén por ser la fuente de inspiración y motivación para superarme cada día más.

LOS QUIERO MUCHO

Agradecimientos

A la Universidad por brindarme la oportunidad la oportunidad de obtener el grado académico.

A mis profesores por sus enseñanzas

A mis compañeros por el apoyo incondicional

A mi asesor por sus consejos y sugerencias

A los encuestados por su apoyo voluntario en el llenado de las encuestas

A todas aquellas personas que de una u otra forma apoyaron la presente investigación

ÍNDICE DE CONTENIDO

Caratula	01
Dedicatoria	02
Agradecimiento	03
Índice de Contenidos	04
Lista de Tablas	08
Lista de Figuras	12
Resumen	13
Abstract	14
Introducción	15
CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1 Marco histórico.....	17
1.1.1 Antecedentes de Liderazgo.....	17
1.1.2 Antecedentes del desempeño Laboral.....	18
1.1.3 Calidad de Servicio.....	24
1.2. Marco teórico.....	26
1.2.1 Liderazgo.....	26
1.2.2 Desempeño Laboral.....	81
1.2.3 Calidad de servicio.....	101
1.2.4 Marco Legal.....	118
1.3 Investigaciones.....	120
1.3.1 Nacionales.....	120
1.3.2 Internacionales.....	126

1.4 Marco conceptual.....	133
CAPÍTULO II EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	135
2.1 Planteamiento del problema.....	135
2.1.1 Descripción de la realidad problemática.....	135
2.1.2 Antecedentes teóricos.....	138
2.1.3 Definición del problema.....	140
2.1.3.1 Problema general.....	140
2.1.3.2 Problemas específicos.....	140
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación.....	141
2.2.1 Finalidad.....	141
2.2.2 Objetivos.....	141
2.2.2.1 Objetivo general.....	141
2.2.2.2 Objetivos específicos.....	141
2.2.3 Delimitación del estudio.....	142
2.2.4 Justificación e importancia del estudio.....	142
2.2.4.1 Justificación.....	142
2.2.4.2 Importancia.....	142
2.3 Hipótesis y variables.....	143
2.3.1 Hipótesis principal y específicas.....	143
2.3.1.1 Hipótesis principal.....	143
2.3.1.2 Hipótesis específicas.....	143
2.3.2 Variables e indicadores.....	144
2.3.2.2 Variables de control.....	145
CAPÍTULO III MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	146
3.1 Población y muestra.....	146
3.1.1 Población.....	146
3.1.2 Muestra.....	146

3.2	Tipo de investigación.....	152
3.3	Método.....	153
3.4	Diseño.....	153
3.5	Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	153
3.5.1	Técnica.....	153
3.5.2	Instrumento de obtención de los datos.....	154
3.5.2.1	Escala de liderazgo organizacional.....	154
3.5.2.2	Escala de desempeño laboral.....	159
3.5.2.3	Escala de la calidad de servicio.....	161
3.6	Procesamiento de datos.....	162
 CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		163
4.1	Presentación de los resultados.....	163
4.1.1	Análisis exploratorio de las variables de estudio.....	163
4.1.2	Propiedades psicométricas de los instrumentos de obtención de los datos (objetivo específico 01).....	163
4.1.2.1	Confiabilidad.....	163
4.1.2.2	Validez.....	164
4.2	Descripción por niveles en las escalas.....	165
4.2.1	Liderazgo.....	165
4.2.2	Desempeño Laboral.....	166
4.2.2.1	Análisis de ítems.....	171
4.2.3	Calidad de servicio.....	186
4.2.3.1	Análisis de ítems.....	188
4.3	Contrastación de hipótesis.....	200
4.3.1	Relación de la variable G.P con la dimensión calidad de servicio.....	200
4.3.2	Relación de las dimensiones GN, GR y GE con la dimensión labor de equipo.....	201

4.3.3 Relación de las dimensiones ED y EI con la dimensión logros laboral.....	202
4.4 Discusión de los resultados.....	203
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	211
5.1 Conclusiones.....	211
5.2 Recomendaciones.....	212
BIBLIOGRAFÍA.....	213
ANEXOS.....	224

LISTA DE TABLAS

Tabla

- 01 Distribución de los participantes según el sexo: personal en general
- 02 Distribución de los participantes según el sexo: clientes externos
- 03 Distribución de los trabajadores por condición laboral
- 04 Distribución de los trabajadores por grupos etareos
- 05 Distribución de los trabajadores por área de trabajo; profesional, técnicos y administrativos.
- 06 Distribución de los trabajadores por área de trabajo; personal de salud y personal administrativo
- 07 Validez de Aiken
- 08 Tipos de líder
- 09 Potencial de liderazgo
- 10 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables de estudio
- 11 Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha
- 12 Análisis de ítems en la escala de liderazgo organizacional y desempeño laboral
- 13 Análisis de ítems en la escala de calidad de servicio
- 14 Distribución por niveles en la escala general de liderazgo
- 15 Distribución por niveles en la escala general de desempeño laboral
- 15 Distribución por niveles en la escala general de desempeño laboral
- 16 Niveles diagnóstico dimensión calidad de servicio
- 17 Niveles diagnóstico dimensión labor de equipo
- 18 Niveles diagnóstico dimensión logros laborales
- 19 Atiende con prontitud y esmero al paciente
- 20 Resuelve los problemas del paciente
- 21 Maneja bien las relaciones con los pacientes
- 22 Busca mejorar los servicios brindados
- 23 Se preocupa de los pacientes cuando no son atendidos oportunamente
- 24 Brindan información detallada a los pacientes o familiares de estos cuando se lo solicitan.
- 25 Tiene en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud.

- 26 Mantiene un orden cuando da las citas a los pacientes.
- 27 Comprende al paciente cuando llega tarde a su cita.
- 28 Es cortés y amable con el paciente y sus familiares
- 29 Es solícito cuando sus compañeros de labores necesitan apoyo.
- 30 Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible
- 31 Se preocupa por alcanzar las metas del equipo de salud
- 32 Es solícito a brindar información cuando sus compañeros se lo solicitan.
- 33 Increpa a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su servicio.
- 34 Trabajan coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención
- 35 Están motivados cuando trabajan
- 36 El personal de salud demuestra responsabilidad en la labor que realizan.
- 37 Demuestran que existen buenas relaciones entre ellos.
- 38 Los trabajadores de salud dan el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y optimismo.
- 39 Percibe que se cumple con el cupo establecido de atenciones diarias por consultorio.
- 40 Cuando hay sobre carga de atención en algunos consultorios el personal apoya para acabar a tiempo
- 41 Observa que se corrigen los errores presentados para mejorar la atención.
- 42 El personal administrativo y de salud coordina entre ellos para evitar retrasos en la atención de los pacientes.
- 43 Considera que los datos que le piden en consulta son reportados en las historias clínicas.
- 44 El tiempo de atención a los pacientes es similar para todos.
- 45 El trato es cordial con los casos de pacientes y familiares difíciles.
- 46 A los recomendados se les atienden inmediatamente aun cuando no estén citados.
- 47 Los pacientes son tratados como personas y no son un número más en la estadística.
- 48 Percibe que el personal de salud se esmera para que los pacientes y familiares salgan satisfechos de la atención brindada.
- 49 Distribución por niveles en la escala general de calidad de servicio
- 50 Hay quejas del personal porque están realizando tareas que es función de otros

- 51 El personal de salud está verbalizando sus problemas personales con el trabajo
- 52 Miembros del personal de salud actúan impulsivamente frente a los pacientes y sus familiares.
- 53 Se observa que el trabajo que realiza el personal de salud ha sido planificado previamente para beneficio del paciente.
- 54 Frente a las quejas del paciente y sus familiares por que no son atendidos oportunamente, hay personal de salud que actúan emocionalmente en forma descortés y ofensiva.
- 55 El control emocional es característico del personal de salud cuando están con los pacientes y familiares.
- 56 Frente a las quejas de los pacientes y familiares el personal de salud está atento para brindar una solución a dichas quejas.
- 57 Se brinda inadecuada atención al paciente y a sus familiares
- 58 El personal de salud es amable y cordial con los pacientes y familiares.
- 59 El personal en general está atento a las necesidades del usuario
- 60 Se observa que en la clínica el personal de salud por lo general se llevan bien.
- 61 El personal de salud está entrenado y capacitado para comprender las vivencias que experimentan los pacientes y familiares
- 62 El personal de salud y el personal en general dan una buena imagen frente a la comunidad.
- 63 Se observa que hay personal de salud con signos de haber consumido bebidas alcohólicas durante las horas de atención de la clínica.
- 64 Se dicen cosas o hablan mal de un compañero cuando está ausente.
- 65 El trato es cordial entre los trabajadores administrativos y de salud.
- 66 Cuando un paciente está a la espera y no ha sido atendido oportunamente, el personal se de la clínica se preocupan ayudándolos desinteresadamente
- 67 Cuando hay en un consultorio más pacientes que están esperando para ser atendidos el resto de personal se preocupan para apoyar dicho consultorio y atender más rápidos a los pacientes.
- 68 Se observa que entre el personal hay miembros que hablan de otros a sus espaldas
- 69 Se observa que se vive una ambiente de confraternidad en la clínica.

- 70 Relación de la dimensión Generativo punitivo de la variable liderazgo con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral
- 71 Relación de las dimensiones generativo nutritivo, racional y emotivo libre de la variable liderazgo con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral
- 72 Relación entre las dimensiones emotivo libre y emotivo dócil de la variable liderazgo con la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral

LISTA DE FIGURAS

Figura

- 01 Representación de los participantes según el sexo: personal en general
- 02 Representación de los participantes según el sexo: clientes externos
- 03 Representación de los trabajadores por condición laboral
- 04 Representación de los trabajadores por grupos etareos
- 05 Representación de los trabajadores por área de trabajo; profesional, técnicos y administrativos.
- 06 Representación de los trabajadores por área de trabajo; personal de salud y personal administrativo
- 07 Representación por niveles en la escala general de liderazgo
- 08 Representación por niveles en la escala general de desempeño laboral
- 09 Niveles diagnóstico dimensión calidad de servicio
- 10 Niveles diagnóstico dimensión labor de equipo
- 11 Niveles diagnóstico dimensión logros laborales
- 12 Representación por niveles en la escala general de calidad de servicio

**Relación del Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la clínica
Jesús del Norte del distrito de Independencia - 2014.**

Elizabeth Geraldine Gonzáles Saldaña

UNIVERSIDAD PARTICULAR INCA GARCILASO DE LA VEGA

Resumen

La investigación de tipo descriptiva comparativa correlacional tuvo como objetivos generales: establecer la relación y comparación del liderazgo y desempeño laboral según sexo, condición laboral y área laboral. Para alcanzar dichos objetivos se evaluaron a 122 colaboradores el liderazgo, desempeño laboral y en una muestra de 150 pacientes calidad de servicio. Los resultados indican que: Se determinó que el liderazgo los colaboradores de la clínica Jesús del Norte, el 26.2%% presenta un nivel de tendencia de potencial bajo de liderazgo. El 43.4% está en el nivel de potencia promedio de liderazgo. El 20.5% está en el nivel de potencial de tendencia alto de liderazgo y solo el 9.9% está en el nivel de potencial muy alto de liderazgo. Con la variable desempeño laboral, el 4.9% está en el nivel de deficiente desempeño laboral; que el 18.1% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral; que el 54.1% está en el nivel de superior al promedio de desempeño laboral y solo el 22.9% está en el nivel óptimo de desempeño laboral. Se determinó que en la calidad de servicio percibido por los clientes externos (pacientes) de la clínica Jesús del Norte, el 22% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es de deficiente a inadecuado y que el 28% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es moderado y el 50% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es buena a excelente. Se determinó que existe evidencia estadística que la dimensión Generativo punitivo de la variable liderazgo se relaciona negativa y significativa con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral. Existe evidencia estadística que las dimensiones generativo nutritivo, racional y emotivo libre de la variable liderazgo se relacionan positivamente con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral. Se determinó que existe evidencia estadística que las dimensiones emotivo dócil y emotivo indócil de la variable liderazgo se relaciona negativamente con la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral.

Frase claves: Liderazgo, desempeño laboral, calidad de servicio, colaboradores, clínica.

Relationship Leadership and job performance of the employees of the clinic Jesus
Northern District of Independence - 2014.
Elizabeth Geraldine Gonzales Saldaña
Private University Inca Garcilaso de la Vega

Summary

The descriptive correlational research was to compare overall objectives: to establish the relationship and comparison of leadership and work performance by gender, employment status and work area. To achieve these objectives were evaluated 122 collaborators leadership, job performance and in a sample of 150 patients quality of service. The results indicate that: the leadership was determined that employees of the clinic Jesus del Norte, 26.2 %% trend presents a low level of leadership potential. 43.4% is the average power level of leadership. 20.5% are in the high level of potential leadership trend and only 9.9% are in the very high level of leadership potential. With work performance variable, 4.9% is in poor work performance level; the 18.1% is in the below average in job performance; which is 54.1% higher than the average level of job performance and only 22.9% are in the optimal level of job performance. It was determined that the quality of service perceived by external clients (patients) clinical Jesus del Norte, 22% of patients perceive the quality of service is inadequate and deficient in 28% of patients feel service quality is moderate and 50% of patients perceive the quality of service is good to excellent. It was determined that there is statistical evidence that punitive generative dimension of leadership variable is negatively and significantly related to quality of service of work performance variable size. There is statistical evidence that free nutritious, rational and emotional dimensions of generative leadership variable is positively related to the size of the work team work performance variable size. It was determined that there is statistical evidence that emotional tame unruly and emotional dimensions of leadership variable is negatively related to job performance achievements in labor varying dimension.

Key words: leadership, job performance, quality of service, employees, clinic.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, es importante que los profesionales posean un óptimo nivel de liderazgo para desarrollar y optimizar la dimensión relacional y transformacional (establecimiento de vínculos con personas e instituciones) y que estén dispuestos a apostar por la organización, para optimizar la calidad de servicios que beneficien de los usuarios internos y externos, de las organizaciones para los cuales trabajan.

Esta es una época donde la tecnología y el hombre se conjugan para construir la base fundamental de la sociedad, y la forma como éstos se combinan depende de la capacidad para demostrar a los líderes, cómo canalizar los esfuerzos para la consecución de los objetivos y metas que la empresa se ha trazado. Para ello, se cuenta con numerosos métodos o formas que son utilizadas para la actualización de procesos y demás aspectos relacionados con la función de liderazgo del gerente intermedio, dentro de una organización, tales como, el Benchmarking, el Desarrollo Organizacional, el Enfoque de Calidad Total, entre otros.(Harrington,1997; Floyd y Wooldridge,1997)

Según Kaplan y Norton (2000), cada organización es única y tiene su forma de elaborar sus objetivos balanceados, adaptándolo a la misión de la empresa, estrategias, tecnología y cultura, con el propósito de satisfacer el gusto de los consumidores.

La presente investigación de tipo descriptivo comparativo correlacional tiene como objetivos: Determinar los niveles de liderazgo, desempeño laboral y calidad de servicio de los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014 y Establecer la relación y comparación del liderazgo, calidad de servicio y desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014 según sexo, condición laboral y área laboral.

Se aplicaron 03 instrumentos de obtención de datos: una escala de liderazgo para el personal; una escala de desempeño laboral y a una muestra de 150 clientes externos una escala de calidad de servicio.

La investigación está dividida en V capítulos: en el I capítulo se revisa los fundamentos teóricos de la investigación; en el II capítulo, se revisan los problemas, objetivos, hipótesis y variables; en el III capítulo, se revisa el método, técnicas e instrumentos; en el IV capítulo se reportan la presentación y análisis de los resultados; en el V capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones. Se termina el trabajo con las referencias y en los anexos respectivos, los instrumentos de obtención de los datos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco histórico

1.1.1 Antecedentes del liderazgo

Desde que el hombre es parte de la naturaleza, tuvo que adecuarse y adaptarse transformando su propio entorno, empezando a construir sus propios instrumentos de trabajo para alcanzar los resultados que buscaban, a través del trabajo en grupo, donde algunos de ellos asumía el liderazgo, convirtiéndose en líderes y que ayudaban a coordinar esfuerzos. Estos líderes, poco a poco se iban convirtiendo en personajes influyentes para los demás, de tal manera que el liderazgo, de cualquier manera, siempre ha existido. A medida que el hombre se ha ido civilizando ha sido capaz de producir, transformar y buscar tener el bienestar para él y para los que están cercanos a su entorno.

Los primeros escritos refieren que Confucio (quien vivió 500 años antes de Cristo), se encontraba recorriendo China tratando de persuadir a los señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. Recomendaba que para que todo marche de la mejor manera, uno debería ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado. Más tarde, empezaron a publicarse las historias de los grandes hombres que habían pasado por la historia, para identificar aquellas cualidades que los diferenciaban de las demás personas. Los resultados, fueron una larga lista de características como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc. Y se concluía, que los grandes líderes nacían y no se hacían. Hoy día, sabemos que tanto el liderazgo, así como el comportamiento, se aprenden. Aunque hay quienes piensan que existen características específicas del líder que son innatas a ellos; sin embargo, no existen un grupo de características que definan universalmente al líder, aunque las características y habilidades que se requiere para ser líder, vienen determinadas por una situación específica que es preciso moldear.

A lo largo de la historia, han vivido grandes personajes, cada uno, no necesariamente con las mismas características que hagan definir que los líderes las deban tener y el que no las tiene no lo es. Cada personaje tiene sus propias cualidades.

Algunos tienen actitud positiva, carácter, disposición de escucha, carisma, compromiso, visión de futuro. Otros, se caracterizan por tener discernimiento, focalización, generosidad, iniciativa; otros tienen mucha pasión por hacer bien las cosas, responsabilidad, buenas relaciones interpersonales. Hay quienes se caracterizan por ser muy seguros, serviciales, solucionan problemas, cultivan valores. En fin, no hay características que deban cumplir todos y cada uno para que sean considerados como tales; sin embargo, sí se ha hecho un perfil que deben cumplir para que puedan ser considerados así, de tal manera que se pueda aprovechar de ese tipo de comportamientos para irlos moldeando y así puedan liderar y llevar a una organización al cumplimiento de sus objetivos.

Estrada (2007), refiere que el transcurrir de la historia ha permitido identificar cualidades comunes entre personajes influyentes en el desarrollo de la humanidad, las cuales deben ser tenidas en cuenta por líderes políticos, sociales, organizacionales para poder impactar positivamente con su actuar. El líder de hoy, debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas, para dirigir con eficiencia los destinos de una organización. Los estilos de liderazgo, entonces, deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo, con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de las comunidades.

1.1.2 Antecedentes del desempeño laboral

Coens y Jenkins (2001), subrayaron que los orígenes precisos de la evaluación de desempeño son desconocidos pero la práctica de realizarla puede remontarse al siglo tercero, cuando en la Dinastía Wei de China calificaba el rendimiento de los trabajadores. No sorprende que los escritos de ese periodo pusieran en tela de juicio la imparcialidad de los evaluadores al manifestar que:

“el evaluador imperial de Nueve Grados no suele evaluar a los hombres de acuerdo con sus méritos, sino siempre de acuerdo con sus gustos y aversiones”. (Pág. 54)

Siglos más adelante, el Reformador Social Robert Owen utilizaba evaluaciones a principios del Siglo XIX en sus fábricas de tejidos de algodón de New Lanark, Escocia.

Sobre el puesto de trabajo de cada uno de los empleados había una placa de colores que mostraba un tinte distinto para cada grado de excelencia. (Coens y Jenkins, 2001, Pág. 54)

Las evaluaciones entre los militares de los Estados Unidos se remontan a 1813, cuando el General Cass, enviaba las valoraciones individuales de los oficiales del Departamento de Guerra, describiéndolos como un “hombre bondadoso”, “bellaco que todos desprecian”, entre otros calificativos. Lo orígenes de las evaluaciones en el servicio civil federal de los Estados Unidos, según se afirma, datan de 1842, el sistema de valoración de méritos ya estaba firmemente establecido hacia 1887.

Los orígenes de la evaluación de desempeño se han atribuido a Frederick Taylor y a su programa de medición del trabajo. Aplicó el supuesto que las personas eran simplemente partes de la máquina que se necesitaban controlar para permitir la máquina trabajar en armonía. El enfoque individual de las evaluaciones de rendimiento o desempeño ofrecía en apariencia una forma tangible de reafirmar el control y hacer responsables a los individuos con cargos de servicio, de oficina o administrativos. El crecimiento industrial de la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación. Algunos de los primeros sistemas formales empleaban formas abiertas de evaluación o alguna forma de listas de verificación. Como estas dos formas carecían de objetividad y precisión, la atención que se dio a la psicometría a principios de la década de 1920 condujo a la elaboración de escalas gráficas de calificación. Rock, (1990), refiere que

Para la elaboración de ésta escalas se empleaba una lista de atributos personales, además, era necesario que el evaluador indicara con un punto en la escala gráfica, la cantidad que la persona evaluada tenía de cada atributo. (pág. 251)

A comienzos de los años cincuenta, las evaluaciones de desempeño se convirtieron en lugar común en las organizaciones del “modelo máquina”. Ofrecían una reconfortante sensación de responsabilidad y control.

Las evaluaciones creaban la falsa sensación que cada empleado trabajaba de manera eficiente y eficaz. Pues si todas las partes funcionaban bien, lo mismo sucedía con la máquina.

Con el crecimiento experimentado por las corporaciones en el periodo de auge económico posterior a la segunda guerra mundial, la demanda de personal gerencial y técnico calificado despertó nuevamente el interés por los métodos de evaluación de desempeño de los empleados.

Coens y Jenkins, (2001), refieren que la evaluación de desempeño se convirtieron en la herramienta escogida para garantizar la alienación y el control en los distintos niveles burocráticos

Las evaluaciones se adaptaron en su mayor parte, a los rasgos y comportamientos de las personas, en lugar de su rendimiento individual. La evaluación era la manera de hacer responsables a las personas de las instrucciones impartidas. El cumplimiento por parte de cada trabajador se garantizaba al vincular los resultados de las evaluaciones con los aumentos de salario (pág. 53,55).

En 1959 Tiffin y Mc Cormick, citados por Gonzáles y Olivares, (1999), dedicaron un libro en abarcar ampliamente el tema de evaluación de desempeño y la calificación de los méritos industriales

Aunque el origen está en la Psicología, en muchas organizaciones quienes realizan esta actividad son los administradores y en el área de pedagogía en las últimas décadas. (pág. 134). A partir de ésta década, Chiavenato, (1999), la teoría neoclásica denominada escuela operacional o escuela del pensamiento administrativo, debido a que concibe la administración como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos,

“denominó a la evaluación de desempeño como un proceso de control que se da a través del establecimiento de estándares y criterios, la observación del desempeño, la comparación del desempeño con el estándar establecido y;

Acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado, esto a través de un proceso cíclico fue desplazado por la introducción de la administración por objetivos. (pág. 202)

Chiavenato, (1999) refiere que el enfoque basado en el “proceso” y la preocupación mayor por las actividades (medios), fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados.

“la administración por objetivos, surgió como método de evaluación y control del desempeño de áreas y organizaciones en rápido crecimiento, surgiendo como variante del método mecanicista, posteriormente se convirtió en una técnica de dirección de actividades basada en el principio para alcanzar resultados” (pág. 406).

Coens y Jenkins, (2001), plantean que:

“asignando a los empleados metas numéricas que correspondieran a objetivos fundamentales establecidos por la organización, convirtiéndose la evaluación de desempeño en una hoja de puntajes para asegurar la responsabilidad individual en cuanto al logro de los objetivos establecidos” (pag. 56).

En los años sesenta, Rock, (1990) refiere que

“el proceso de evaluación de desempeño se empleó cada vez más para las necesidades de capacitación y desarrollo” (pág. 252).

Posteriormente Chiavenato, (1999) refiere que surgió la teoría del desarrollo organizacional (DO) “poniéndose énfasis a la organización como un sistema abierto en constante interacción, a la necesidad de participación y compromiso mediante la cooperación interpersonal a través de técnicas como: Desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, etc.” (pág. 650)

En la década de los setentas, muchas organizaciones habían formalizado el proceso de evaluación y algunos cambios significativos en el campo legal dieron como resultado discusiones acerca de los pagos por méritos y de las decisiones sobre promoción.

Rock, (1990) manifestaba que estas discusiones revivieron la preocupación por la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación de desempeño y la necesidad de hacerlo más válido y confiable: “esto intensificó la idea de apartarse de la evaluación basada en características personales y adoptar elementos de medición de trabajo, a través de la elaboración de escalas de evaluación basadas en la conducta (BARS). La experiencia tenida, determinó la efectividad en la reducción de errores de medición y el descubrimiento en las necesidades de capacitación y desarrollo” (pág. 252)

Para la Década de los ochenta, la popularidad del Método de Administración por Objetivos estaba en su punto más alto pero su eficacia continuaba en tela de juicio. Muchas organizaciones reconocían que las evaluaciones impulsadas por la administración por objetivos no habían logrado el éxito prometido. Tanto los supervisores como los empleados solían manipular los datos y la evidencia, supuestamente “objetiva” para asegurar las valoraciones deseadas y los resultados en cuanto a compensación. Coens y Jenkins, (2001) plantean que en esta década trajo consigo la administración cualitativa:

“sus defensores arguyeron que no sería posible alcanzar un mejoramiento real si se fija en metas numéricas y de hacer que todos los elementos que componen una organización trabajen juntos”. (pág. 57)

A partir de ésta década, los términos valuación o evaluación de desempeño fueron sustituidos paulatinamente por la administración del desempeño, ésta última enfatiza la unión entre las conductas individuales y las estrategias o metas organizacionales, ocurriendo a diferencia de la evaluación en intervalos más frecuentes, su desarrollo en conjunto por los gerentes y los empleados, la retroalimentación en la administración del desempeño se da siempre que un supervisor o subordinado siente la necesidad de discutir sobre las expectativas y el desempeño y no después de un proceso de apreciación. Landy y Conte, (2005), establecen que

“la evaluación de desempeño se encuentra vinculada con el proceso real del desempeño mientras que la administración del desempeño aparte de ello, incluyen los objetivos y estrategias organizacionales y la comunicación entre el supervisor y

el subordinado sobre el grado en que cada conducta individual se ajustan a las expectativas de la organización” (pág. 213)

En la década de los 90, hubo un resurgimiento de las evaluaciones basadas en el comportamiento, sólo que a través de elaboradas escalas. También aparecieron nuevas variantes de las evaluaciones, tal como lo plantean Coens y Jenkins, (2001), se promovieron sistemas de

“administración del desempeño” para sustituir las evaluaciones, que reproducían evaluaciones de administración por objetivos, como más complicaciones: La evaluación de 360 grados (valoración por todos: subalternos, compañeros de trabajo, clientes, etc.) (pág. 57)

La búsqueda continua de métodos de evaluación más precisos y prácticos condujeron a la elaboración de una variedad de técnicas que incluyen métodos como: Evaluación por incidentes críticos, Comparación de los empleados (calificación directa, comparación de pares y distribución forzada) y el de selección forzosa. Pero hubo un movimiento bajo la influencia de la teoría de los sistemas, es decir, “un todo organizado o complejo, un conjunto de elementos que interactúan entre sí a fin de conseguir un objetivo”. Éste modelo, sacó provecho de la libertad antes que el mantenimiento del control, éste paradigma presupone que con menos control y con más autonomía, surgirán la motivación innata y el compromiso. Tiene influencias actuales de Edward Deming, Russell Ackoff, Peter Senge entre otros, que se concentraron en la administración cualitativa y la teoría de los sistemas. Éste nuevo enfoque, como ya se puntualizó anteriormente, proceden de estrategias de la administración cualitativa y continúan bajo una diversidad de formas como: La administración de la calidad total, La evaluación de Malcolm Baldrige, el sigma seis y el ISO 9000, haciendo énfasis en la atención de la inspección de personas, a la comprensión de los procesos, mediante la retroalimentación continua, la guía y el desarrollo (Coens y Jenkins, 2001).

1.1.3 Calidad de servicio

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. En el año 2150 a. C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, establecía que si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado. Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. Sin embargo, la calidad total, como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

Gordon (1997), manifiesta que la era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario. A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa.

Los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales, esto los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.

Origen de la calidad total:

Los japoneses fueron los pioneros, porque a partir de la segunda guerra mundial que dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar, se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento. Esta iniciativa pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988, nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son:

- El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- Estar convencido de la necesidad de la calidad.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Liderazgo

A. Definiciones

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Se plantea cuatro ideas las cuales ayudan a construir una definición de liderazgo:

- El liderazgo es la habilidad para que otros hagan lo que uno quiere en función del objetivo común, más esto abarcaría también al poder, y no toma el arte, valores, visiones que esta conlleva.
- El liderazgo se refiere a la capacidad de motivar a la gente, que lo hace a través de la persuasión.
- Los líderes dan una visión, ello le da un significado de propósito y misión.
- El líder es un facilitador, llega a ser participativo y democrático, con la tarea de potenciar, facultar y capacitar a la gente para que haga lo que ella quiere.

R. Stogdill (1948) formuló una definición clásica de liderazgo: "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas".

O. Carnota, (1985) "Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos."

G. Terry (1999) dijo "El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo."

R. Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik (1999) planteó: "Es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, mediante el proceso de la comunicación, con miras a alcanzar uno o varios objetivos."

D. Katz y R. Kahn (1967) afirmaron que el liderazgo es “el incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización.”

H. Koontz, C. O'Donnell (1975) “El liderazgo consiste en influir en las personas que cooperen con el fin de alcanzar un objetivo común”.

Según H. Koontz (1987): "El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo"

Chiavenato, (1993) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

Para T. Peters (1993) el liderazgo: “significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica.”

Baron y D. Byrne (1994) "El proceso a través del cual un miembro de un grupo influencia a los otros miembros del grupo hacia el logro de metas grupales específicas"

M. Hammer, (1994) “El liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter, ambición, inquietud y curiosidad”.

E. Smith y D. Mackie (1995). "Un proceso en el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo"

J. Bower, (1995) “El liderazgo es el proceso encaminado a lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y ayuda a sus miembros. La aplicación del liderazgo transforma el ideal en realidad.”

P. Crosby (1996) plantea, “Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder.”

J. Stoner (1997): “el liderazgo administrativo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”.

A. Abuerbach y S. Dolan (1997) plantean que el liderazgo “es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.”

Más tarde A. Abuerbach y S. Dolan (1997) sostienen que es “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores”

W. Blank (1995) El liderazgo se entiende mejor como una realidad discontinua...El campo de interacción existe sólo mientras los líderes tienen seguidores. Existen pausas entre los acontecimientos de liderazgo, de la misma manera que una película está formada por diferentes secuencias, y que existen las letras de una, por ejemplo: L/i/d/e/r/a/z/g/o.

La esencia del liderazgo denota las grandes coincidencias entre autores. Si nosotros hiciéramos un ejercicio, tomando de estas definiciones las palabras que se repiten, entonces podríamos tener una definición de liderazgo.

Chahuara (2014), refiere que las organizaciones buscan a las personas que estén en capacidad de dirigir a un grupo humano que sea conducido al logro de sus objetivos, estas personas son los líderes que estarán influyendo en los trabajadores para motivarlos e identificarse con la empresa. Estas personas son los líderes que influyen en todos para que se tenga confianza en el lugar en donde se labora. Por eso, el liderazgo es

el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Es la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Robbins (1998), plantea que el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de varias metas. Esta definición implica que el liderazgo, se refiere al uso de influencia y de todas las relaciones interpersonales, la comunicación, la claridad y exactitud de la comunicación que afecte la conducta y el desempeño de los seguidores; la eficacia del líder se considera en términos del logro de una meta o de la combinación de ellas.

Gardner (1987, véase en Kelley R. 1993), establece que el liderazgo es el proceso persuasivo o el modelo mediante el cual un individuo (o un grupo líder) induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos compartidos por el líder y sus seguidores.

Kotter (1988, véase Kelley R.1993), afirma que el liderazgo es el proceso de movilizar a un grupo en una dirección mediante métodos no coercitivos. El liderazgo eficaz es aquel que genera una movilización en los intereses a largo plazo del grupo.

Así mismo, el liderazgo nace directamente de la inteligencia, quizá también del poder, y del carisma personal, del deseo, del compromiso y de la voluntad de hacer las cosas que los demás están menos dispuestos a hacer o simplemente no las saben hacer. Líderes son aquellos individuos que inspiran confianza, acaban con la desesperación, combaten el miedo, inician acciones positivas y productivas, definen los objetivos y definen la visión.

Robbins (1998), define al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas, que pueda ser formal, como la que da un puesto en una empresa; y no formal que sería la capacidad de influir muy aparte de lo que es la influencia formal de la organización.

Kelley R. (1993), plantea que el liderazgo es la forma de conseguir cosas, también sugiere la presencia de poder, pero este tipo de liderazgo al cual él refiere, difiere de la autoridad y aunque puede proporcionar legitimidad y obediencia voluntaria sugiere la importancia de nexos entre la autoridad y el liderazgo.

Kelley R. (1993), menciona, que los líderes necesitan un tipo de versatilidad de pensamiento para ser flexibles, diplomáticos cuando las "emociones" son intensas, irracionales cuando la razón no tiene cabida. Los mejores líderes crean y mantienen un equilibrio entre los extremos, combinan valores fundamentales con estrategias flexibles y estimulan el aprendizaje, aun cuando estas puedan resultar afectadas por la misma dinámica organizacional.

Un líder, se halla en las mejores condiciones para obtener el poder cuando su trabajo, le ofrece libertad para tomar decisiones; así como el poder se fortalece a través de los compañeros. El uso que haga el líder de cualquier tipo de poder puede traer como consecuencia uno de los tres tipos de comportamiento en sus seguidores: compromiso, cumplimiento o resistencia.

Lo que se puede entender de los diversos autores es, que los problemas originados por el poder, se derivan de las metas de las personas que ejercen el poder, sin ser necesariamente líderes y de ciertos medios que utilizan para conseguir su objetivo, no de la posesión del poder ni del poder como tal. Entendiendo entonces, que el poder es hacer que los demás realicen actos en la búsqueda de un objetivo mientras que el liderazgo es el uso de la influencia en sus diversas formas, para conseguir un objetivo que puede ser en forma conjunta.

Independientemente de que el líder sea elegido por el grupo o designado por una autoridad externa, su conducta produce diversos efectos sobre los integrantes del grupo. Las conductas instrumentales del líder; también conocidas como de iniciación o de estructura, dirigidas a la realización adecuada de la tarea, y las conductas de apoyo; también denominadas de consideración encaminadas al mantenimiento de las buenas relaciones y armonía dentro del grupo, guardan un estrecho paralelismo con dos

funciones básicas del liderazgo: La determinación de aquellas acciones que van a permitir alcanzar el objetivo grupal y conseguir que el grupo permanezca unido (Kelley R. 1993),

Sin embargo, la investigación no ha conseguido encontrar una relación directa entre conductas instrumentales de liderazgo y productividad grupal. La relación parece más bien indirecta: las conductas instrumentales del líder, junto a las de apoyo, influyen de forma positiva en la cohesión y la motivación del grupo y éstas a su vez, interactúan para influir en la productividad grupal.

En las organizaciones, son las redes de participación para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores, la clave es inyectar entusiasmo y compromiso, cualidades que las organizaciones pueden ganar pero no imponer, el nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado intelectual y su desempeño general; y no se puede divorciar las aptitudes de la trama social que lo sustenta.

B. Niveles de análisis de la teoría del liderazgo

Lussier R. & Achua Ch. (2002), plantean que una forma de clasificar la teoría y las investigaciones en torno al liderazgo es mediante niveles de análisis. Los tres niveles de análisis de la teoría del liderazgo son:

- **Nivel de análisis individual:** se concentra en el líder y su relación con cada uno de sus seguidores. Dicho nivel también se denomina proceso diádico. En las teorías diádicas, el liderazgo se considera un proceso de influencia recíproca entre el líder y sus seguidores; hay pues, la premisa implícita de que la eficiencia del liderazgo no puede entenderse sin examinar el influjo que, con el paso del tiempo, ejercen uno en el otro, líder y seguidor. (Yukl. G. 1998).
- **Nivel de análisis de grupo:** está se concentra en la relación entre el líder y los seguidores en conjunto. A este nivel se le llama también proceso de grupo, y las teorías de éste proceso se concentran en la contribución del líder a la buena marcha del grupo.

A este respecto, en las diversas investigaciones sobre grupos pequeños se ha identificado factores determinantes sobre la eficacia de los grupos (Yukl G. 1998).

Sin embargo, no hay que olvidar que las investigaciones realizadas se han hecho en Estados Unidos, lo cual podría diferir con los grupos que provienen de otras culturas (Japón, América del Sur, África, Europa, etc.).

- **Nivel de análisis organizacional:** se concentra en la organización, por ello también se le conoce como proceso organizacional. El desempeño de la organización a largo plazo depende de que ésta se adapte debidamente al entorno, adquiera los recursos necesarios para sobrevivir y lleve a cabo un proceso de transformación efectivo para generar sus productos y servicios.
- **Interrelaciones de los niveles de análisis:** Williams R. (1999), ha sostenido que la organización es la suma de todas las operaciones individuales. Dependiendo del tamaño del grupo y de la organización para la que trabaje, su desempeño individual puede influir en el grupo y la organización de manera positiva o negativa. Por otro lado, si los grupos no son aptos, el desempeño de la organización será inadecuado. Si el desempeño del grupo como de la organización influyen en el individual. Si los integrantes y el grupo están muy motivados y son productivos (o no lo son), es probable que el individuo tenga el mismo grado de productividad. Trabajar para una organización triunfadora suele motivar a los individuos a desempeñarse a su máxima potencia para permanecer en la cima.

C. Paradigmas de la teoría del liderazgo (Lussier & Achua 2,002)

Es importante primero determinar el origen etimológico del término paradigma antes de establecer que son los paradigmas del liderazgo. En concreto se halla en la palabra latina paradigma, aunque es cierto que esta a su vez procede del griego. Más exactamente viene de **παράδειγμα**, que se forma a partir de la unión del prefijo “para”, que significa junto, y de la palabra “deigma” que se traduce como ejemplo o modelo.

Un paradigma, es el resultado de los usos, y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo. Los Paradigmas nos los han impuesto los *dioses* primero, y luego nosotros nos hemos creado otros para sostener los primeros, y así sucesivamente. El *Paradigma* vigente llega a determinar nuestra percepción de la realidad, no existe una percepción neutra, objetiva, verdadera, de los fenómenos sino que la percepción se ve teñida, enmarcada, tamizada por el paradigma en turno que nos controla y dirige.

Kuhn, establecía que al cambiar el paradigma todo volvía a cero, pero los paradigmas son más complejos ya que no actúan aislados sino interactúan a si mismo con los demás.

En la ciencia, un Paradigma es un conjunto de realizaciones científicas "*universalmente*" reconocidas, que durante un tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.

Paradigma de liderazgo, es un planteamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo. Durante los últimos 60 años, las investigaciones en la materia han modificado el paradigma.

Las cuatro principales clasificaciones de la teoría del liderazgo, en conjunto, representan un cambio en el paradigma del liderazgo:

- a. **Paradigma de la teoría de rasgos:** intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores, buscando identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han analizado rasgos físicos y psicológicos, o cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio. La lista de rasgos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo.

Se realizaron cientos de estudios sobre rasgos, durante los años treinta y cuarenta, a fin de descubrir una lista de cualidades pero nadie logró encontrar un conjunto de

características universales que asegure el triunfo del liderazgo, se identificaron ciertos rasgos relacionados con el buen desempeño de los líderes (House R. J. & Aditya R. N. 1997).

- b. Paradigma de la teoría de comportamiento del liderazgo:** En los años cincuenta, el paradigma de casi todas las investigaciones sobre liderazgo cambió: pasaron de concentrarse en la teoría de rasgos a las acciones concretas (comportamientos) que desempeña el líder en el trabajo. Estas teorías tratan de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien de definir la naturaleza de su labor. En cientos de estudios se examinó la relación entre el comportamiento del líder y las medidas de efectividad en el liderazgo; sin embargo, no hubo acuerdo sobre cuál era el mejor estilo de liderazgo para cualquier situación.

House R. J. & Aditya R. N. (1997) identificaron dos dimensiones genéricas del comportamiento de los líderes: el liderazgo orientado a la tarea y el orientado a la gente, importantes para explicar la buena marcha del liderazgo.

- c. Paradigma de la teoría del liderazgo por contingencia:** Tanto la teoría de rasgos como la del comportamiento constituyeron esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a toda las situaciones, por ello se les denomina teorías universales. En los años sesenta, quedó claro que no hay tal estilo útil para toda circunstancia. Por tanto, el paradigma de liderazgo pasó a la teoría de contingencia. Las teorías de contingencias tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. Destaca la importancia de los factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores. Uno de los aspectos de estas investigaciones es descubrir en qué grado la labor administrativa en organizaciones, niveles administrativos y culturas distintos es, asimismo, distinta.
- d. Paradigma de la teoría integral del liderazgo:** House R. J. & Aditya R. N. (1997), plantean que entre mediados y finales de los setenta, el paradigma comenzó a orientarse hacia la teoría integral o neo carismática. Este paradigma trata de

combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencias para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores. Las teorías permiten identificar conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder y saber por qué un mismo proceder del líder puede tener efectos distintos en los seguidores según las circunstancias.

D. Perspectivas del liderazgo

Kelley R. (1993), analiza el liderazgo desde cuatro perspectivas, en contribución a la formación de la visión del liderazgo:

- **Liderazgo estructural:** El éxito de los líderes estructurales no reside en la eficacia (no en su habilidad de persuadir o inspirar) sino, más bien que cuentan con las respuestas correctas para sus organizaciones y logran que las mismas sean aceptadas y puestas en práctica.
- **Liderazgo en recursos humanos:** Se centran fundamentalmente en las relaciones interpersonales entre supervisores y supervisados, va de acuerdo con la apertura, reciprocidad, escuchar, participar, facultar más responsabilidad y poder a los trabajadores.
- **Liderazgo político:** Es la combinación de arte personal y maniobras políticas, permiten lograr los objetivos, los líderes políticos aclaran lo que quieren y lo que puede obtener, evalúan la distribución del poder, persuaden, después negocian y sólo en caso necesario utilizan la coerción o la presión. El líder político también sabe que la influencia necesariamente comienza con la comprensión de las preocupaciones e interés de los demás.
- **Liderazgo simbólico:** Cuando falta la razón y el análisis para entender las fuerzas ocultas de la ambigüedad, se crean símbolos, mitos, rituales, ceremonias, mediante las cuales tratan de ordenar, predecir y dar significado al caos y la confusión. El líder simbólico interpreta esta experiencia, descubre una visión y la comunica a sus seguidores. El liderazgo simbólico ha ocupado un puesto central como convertirse un líder visionario con poder para transformar culturas organizacionales.

E. Rasgos personalidad y del liderazgo

Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Entender la personalidad de alguien es importante, pues ésta influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y las actitudes. Conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de los demás.

La personalidad tiene bases genéticas, pero también la determinan factores ambientales. Los genes que heredó influyen en su personalidad, pero también influyen la familia, los amigos, la escuela y el trabajo.

Actualmente el modelo de las cinco grandes dimensiones de rasgos de la personalidad es el que goza de mayor aceptación para clasificar la personalidad pues se sustentan en investigaciones muy serias (House R. J. & Aditya R. N. 1997).

El modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad está compuesta por las siguientes dimensiones de rasgos: emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia y son las siguientes:

- **Emocionalidad:** dentro de esta dimensión de personalidad están los rasgos de liderazgo y extroversión
- **Empatía:** están los rasgos de armonía interpersonal.
- **Ajuste:** comprende los rasgos de estabilidad emocional
- **Escrupulosidad:** comprende los rasgos relacionados con el logro.
- **Apertura a la experiencia:** comprende los rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas. Para Perlman y Crzby (1985:382), la función exitosa del liderazgo dependerá de dos factores:
 - a. **Competencias de los Miembros:** En un grupo que conoce lo que quiere hacer y cómo lo va a realizar, las funciones del liderazgo recaerán en los miembros que ya tienen competencia o están capacitados para adquirirla.

En este sentido la competencia de los miembros puede clasificarse en dos categorías:

- Los que contribuyen a las tareas y obtención de las metas del grupo, y
- Los que sirven a las necesidades de relación o interacción entre los miembros.

b. Situación del Grupo: El tipo de liderazgo ejercido por un grupo que tiene valores compartidos y distintas competencias entre sus miembros también responderá a las circunstancias que el grupo enfrenta.

Las posturas presentadas por Adair (1980), Perlman y Crozby (1985) , coinciden en que son los miembros del grupo quienes realizan las funciones del liderazgo, de acuerdo a la situación que se presente. Es por ello que cualquier miembro del grupo puede ser líder.

Cornejo (1993), refiere que el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja. El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca.

Contrariamente al líder de Excelencia está el líder tradicional. Campoverde (1993) señala que el líder tradicional es aquel que:

- No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
- Mantiene un estado rígido hasta el final.
- Crea dependencia y rechaza la innovación.
- Confunde renovación con despersonalización.
- No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

F. El liderazgo y la dirección empresarial

La situación existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

Los cambios producidos en los últimos años en las diferentes esferas de la vida social han llevado a trabajar en el perfeccionamiento de la actividad empresarial, pues en la inserción en un mundo altamente competitivo es necesario crear, buscar y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional.

La gestión empresarial es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico, empresarios y hombres de estado, por la incidencia de la misma en el desempeño organizacional y sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

La gestión de recursos humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso se hace énfasis en el modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas, subsistemas y elementos y se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

Hay muchos modelos de la gestión de recursos humanos, en los modelos Werther, W., y Davis, K., (1992) , Sikula, A. (1994) , Besseyere, Ch. et al (1989), Chiavenato, I. (1993), Puchol, L. (1994), Harper y Lynch (1992), Bustillo, C. (1994), Hax, A. (1992), Beer, M. (1989), como otros más donde se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero se debe señalar que el recurso humano, el hombre , sólo aparece proyectado de forma indirecta y no como principal sujeto de los

procesos organizacionales , sólo Quintanilla, I. (1991) hace alusión de manera explícita al liderazgo.

El modelo aquí propuesto integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

El liderazgo atrae tanto a los hombres de estados, a empresarios, a los investigadores así como a los directivos porque surge cuando una persona conduce y estimula a los demás miembros para alcanzar un desempeño mayor.

La dirección en las distintas esferas de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

El directivo es un eslabón esencial en la cadena del desarrollo de la actividad laboral. De la conducción adecuada de las tareas, las personas y la tecnología, dependen en gran medida los resultados que se alcancen.

Se han realizado múltiples estudios acerca de las cualidades que deben poseer los directivos, y en muchos casos adolecen del mal de fragmentar la actividad y de correlacionar cualidades aisladas con el éxito en la ejecución de las funciones directivas, por lo que es necesario al analizar los requisitos para la actividad de dirección, valorar al directivo con un carácter integral y buscar posteriormente el desarrollo de cualidades y habilidades específicas, en correspondencia con las responsabilidades que va a asumir.

G. Importancia del liderazgo organizacional

- **Importancia del liderazgo**

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

- **Importancia del liderazgo organizacional**

La importancia del liderazgo organizacional se evidencia en tres dimensiones: en la organización, en los miembros y el entorno.

-El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida.

--Mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia.

--Cuando el liderazgo es congruente con la organización el desempeño, la efectividad, eficiencia y satisfacción, es mayor.

--Ayuda a las organizaciones formales en el cumplimiento de las funciones y tareas.

-El liderazgo aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza, sinceridad.

-Mantiene el clima organizacional agradable.

-Mantiene una adecuada motivación, participación, entrega, involucrando, implicando e integrando a los seguidores en la consecución de las metas.

-La comunicación fluye con sinceridad, la información es más fidedigna.

-Contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a que la gente se sienta mejor y con más ganas de hacer.

-Ayuda a incentivar una cultura de cambio.

-Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

H: Estilos de liderazgo

- **Estilos de liderazgo según Ricaurte y Saval (2008 en Ardiles 2014),**

Ricaurte y Saval (2008 en Ardiles 2014), refieren que muchos teóricos utilizan muy a menudo seis estilos de liderazgo, que presentamos a continuación, y son los siguientes:

- 1.- *El estilo Coercitivo.* Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten “dueños” de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.
- 2.- *El estilo Orientativo.* Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino; otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.
- 3.- *El estilo Afiliativo.* Si el líder coercitivo obliga a una persona a que “haz lo que te digo”, y el orientativo le pide a la persona “ven conmigo”, el líder afiliativo le dice a la persona “las personas son lo primero”. Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas – quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se

fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

- 4.- *El estilo Participativo.* Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer. A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema, acabará por aclararse.
- 5.- *El estilo Imitativo.* Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple. De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: “si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para

este trabajo”, El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente o para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos. En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da “feedback” sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que: “han perdido el rumbo”, dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común. Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados, como grupos de abogados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

- 6.- *El estilo Capacitador.* Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez “feedback”. Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De los seis estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes contaron que no tenían tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

- **Estilos de liderazgo, según Dalmasso (2004 en Ardiles 2014).**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

a. **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

b. **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que

sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

c. **El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

- 1. Integridad personal:** Un líder tiene que ser creíble. El personal tiene que ver en él sus valores personales: honestidad, coherencia, compromiso, competencia. Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira esa confianza.
- 2. Visión:** El líder tiene que ser capaz de estar pensando “diez años por delante”. Debe adelantarse a los cambios. Conviene que sea “proactivo” y no “reactivo”.
- 3. Mantener la moral elevada, entusiasmar, implicar a todos en el proyecto:** Las personas lo que necesitan es esperanza e ilusión. No se puede construir sobre el miedo o la amenaza. No olvidemos que el liderazgo no tiene lugar en una burbuja o en un despacho aislado, sino conviviendo con personas. Un liderazgo no puede mantenerse si no crea entre los seguidores identificación e implicación con el proceso de cambio que se intenta llevar hacia delante.
- 4. Trabajar en equipo:** Trabajar en equipo no es sólo un estar juntos y que cada uno haga lo suyo. Es fundamental implicar al personal y llevar a la práctica los principios teóricos que potencian los modelos participativos. De ahí que trabajar en equipo sea un

“talento”, un saber hacer las cosas, y sobre todo un “talante”, un estilo o conjunto de habilidades sociales.

5. Gestor: Hay que evitar caer en falsas dicotomías entre liderazgo y gestión. Se ha de intentar no caer en la trampa de ver el liderazgo con una visión positiva y la gestión como algo negativo asociada a control y burocracia. El liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo sería irresponsable.

6. Desarrollar habilidades sociales: Nos lo jugamos todo en la relación con los otros. El líder tiene que desarrollar un “talante”, un estilo o modo de proceder que facilite la interacción. Tendría mucha relación con lo que hoy se entiende por actuar con “inteligencia emocional”

7. Capacidad de aprendizaje: El líder tiene que tener una actitud de permanente aprendizaje. Es fundamental ser humilde y admitir que no se conocen todas las respuestas y que, por tanto, se necesitan el capital de experiencias y conocimientos de todos los implicados en cualquier proyecto.

8. Sentido del humor y posibilitar la creación de un clima o ambiente agradable: El líder tiene que desarrollar un “talante” relajado que cree una atmósfera cálida y agradable. El clima laboral refleja el “tono emocional interno” de los empleados de la organización con respecto a distintos factores: cultura, integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, nivel de productividad, etc.

9. Reconocer y valorar: Todos necesitamos sentir que lo que estamos haciendo tiene un cierto sentido y de ahí la importancia del reconocimiento. No hay que darlo por supuesto. Es necesario, expresar y valorar el esfuerzo de los colaboradores. Desgraciadamente, la mayoría de las veces sólo se presta atención a los fallos y difícilmente apreciamos los logros de las personas.

10. Creatividad. Apertura. Flexibilidad. Abierto al cambio: Es fundamental fomentar la capacidad de adaptación o flexibilidad ante las diversas circunstancias o contextos. Una persona insegura está “bloqueada” o “formateada” y cualquier nueva experiencia le perturba y provoca malestar. La persona madura se abre a nuevas experiencias y aquello que aparentemente es una amenaza lo convierte en una oportunidad.

Clásicamente se han distinguido tres tipos de liderazgo, que corresponden a determinados tipos de organización y formas de Dirección de grupo. Aunque en algunas circunstancias puede haber mínimas variaciones, por lo general estos estilos se mantienen estables y son:

- a)** Democrático, es aquel que se caracteriza porque en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo. Participa activamente sin menospreciar la participación de los demás miembros, así como actuando dentro de las normas establecidas por el mismo grupo.
- b)** Laissez Faire, o líder liberal, donde el liderazgo no se asume completamente quedando el grupo a su mando en completa libertad y albedrío.
- c)** Autoritario: Donde el líder toma todas las decisiones y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo o mando.

Las reacciones que generan los líderes democráticos son: Un ambiente de camaradería y participación justa y equitativa, una producción razonablemente satisfactoria. En los grupos con líderes laissez faire, el grupo pasa el menor tiempo posible haciendo trabajos constructivos. Hacen más payasadas y por lo general se encuentran descontentos.

En el grupo con líderes Autoritario se encuentran presentes dos tipos de reacción:

- a) Pasiva, cuando el grupo acepta las condiciones establecidas por el líder, conteniendo su agresividad, son poco comunicativos y su producción es solamente la necesaria.
- b) La reacción agresiva, se manifiesta con la presencia de victimas expiatorias, con producción necesaria y descontinuado si el líder se ausenta. En este grupo existe mucha agresión contenida.

Sin embargo, el desarrollo organizacional ha permitido ampliar esta tipificación tradicional presentando nuevos enfoques y percepciones de los tipos de liderazgo: Así encontramos al: Líder Centrado en el Grupo (G), Líder centrado en el Líder (L); y Líder Descentrado (D). Esta tipología se estructura a partir de dos componentes: a) El manejo de los participantes del grupo; y b) El grado de acercamiento emocional del líder con sus colaboradores, la relación emocional.

- **Respecto a los estilos señalados tenemos que:**

1. **El Liderazgo Centrado en el grupo (G)**, es un liderazgo que se orienta hacia la meta y los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y la realización de sus tareas sin que se pierda el manejo a través del líder. El control está orientado hacia el asunto y no hacia la persona, hay información mutua y los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. El líder tienen una relación emocional positiva con sus colaboradores hacia fuera y facilita un clima positivo en el grupo.

2.- **El liderazgo centrado en el líder (L)**; se caracteriza por una estructuración y asignación de tareas a través de un manejo intencionado de las actividades del grupo y un control detallado de la realización de la tarea. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo.

Asimismo, hay dos variantes extremas en relación a los colaboradores a) Un distanciamiento pronunciado, lo cual los colaboradores viven más bien como rechazo y frialdad emocional. b) Un acercamiento patriarcal (jovial) que es en el fondo una relación asimétrica (padre-hijo).

3.- **El liderazgo Descentrado (D)**; es aquel que se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo. Tampoco encuentra apoyo. Aquí la relación con sus colaboradores es principalmente neutral aunque también puede ser distanciada o de cercanía. El líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo.

Pero, además, el liderazgo no se define solamente en función al tipo o interés del grupo, sino también en función a formas de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional, desarrollándose una nueva versión de liderazgo, que trata de sintetizar los anteriores tipos, esta propuesta (Rider, 1998 en Ardiles 2014) la asumimos en la presente. Rider clasifica a los estilos de líderes en 6 tipos: Generativo Punitivo (G P), Generativo Nutritivo (G N), Racional (R), Emotivo Libre (EL), Emotivo Dócil (ED) y Emotivo Indócil (EI).

- **Estilos de liderazgo según Rider (1998 en Ardiles 2014)**

I Generativo punitivo (G P)

A este tipo de líder

- 1.- Le preocupa la producción.
- 2.- Es Posesivo e Inflexible.
- 3.- Es exigente y conservador.
- 4.- Es “Desagradecido”
- 5.- No delega la autoridad.
- 6.- Solo elogia el comportamiento excepcional.
- 7.- Fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado.
- 8.- El Grupo funciona por su presión y solo cuando está presente el líder.
- 9.- Toma una decisión y lo anuncia.

II Generativo nutritivo (G N)

A este tipo de Líder:

- 1.- Hace el bien al grupo. Lo nutre.
- 2.- Da libertad y es generoso.
- 3.- Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.
- 4.- Convince a su grupo a que acepten su decisión.
- 5.- Protege, Apoya, Orienta.
- 6.- Se orienta con el estilo sobre protector.

III Racional (R)

A este tipo de líder:

- 1.- El grupo marcha en su ausencia del líder.
- 2.- Capta las necesidades del grupo.
- 3.- Recibe ideas y sugerencias.
- 4.- Respeta y confía en el grupo.
- 5.- Es considerado, servicial y amistoso
- 6.- Es competente.

IV Emotivo libre (E L)

Este tipo de Líder:

- 1.- Hace lo que siente.
- 2.- Es natural, espontaneo.
- 3.- Expresa emociones auténticas.
- 4.- Aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.
- 5.- Desea que su grupo sea como una gran familia feliz.

V Emotivo dócil (E D)

Este tipo de Líder:

- 1.- Hace lo que le dicen.
- 2.- Presenta un alto grado de sumisión.
- 3.- Tiene “vergüenza”.
- 4.- Tiene sentimientos de culpa.
- 5.- Cae en estados de depresión.
- 6.- Cede su responsabilidad al grupo.
- 7.- No asume autoridad sobre el grupo.

VI Emotivo indócil (E I)

Este tipo de Líder:

- 1.- Hace lo contrario de lo que le dicen
- 2.- Presenta cargas de “resentimiento”, celos, rencor y grados de rebeldía.
- 3.- Es dominante (Tipo caprichoso, da la contra)
- 4.- Adopta cualquier medida que cree lo ayudara a alcanzar sus fines.
- 5.-Ve sus propios intereses. Impulso por alcanzar la meta.
- 6.- Permite que el grupo actúe dentro de normas definidas la Alta dirección.
- 7.- Fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado.
- 8.- El grupo funciona por su presión y solo cuando esta presenta el líder.

I. Ventajas y desventajas de ser líder

Madrigal (2005) establece las ventajas y desventajas de ser líder:

Ventajas.- Entre estas tenemos:

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.

- Se está actualizando en los temas de interés.
- Es la cabeza y responsable frente a otros directores.
- Da sentido humano a la administración.
- Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- La persona líder construye el ser persona y se realiza.

Desventajas.- Las más importantes son:

- Existen demasiadas responsabilidades.
- Quita mucho tiempo personal y que se le puede dedicar a la familia.
- Es responsable cuando un miembro comete un error.
- Se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- Se pierde desconfianza de grupo, cuando un líder tiene un fracaso en algún proyecto.
- Se está a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.

J. Roles de liderazgo

S. Covey (1991) señala que el liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar. Los líderes centrados en principios desempeñan estos cuatro roles:

-Modelar: El carácter y la competencia de un líder radica en el corazón de sus acciones.

Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo.

Modelar el liderazgo centrado en principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.

-Encontrar caminos: Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.

-Alinear: Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el

personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que están por venir en un mundo de cambio constante.

-Facultad: Los líderes centrados en principios no aplican o instalan el facultamiento. En vez de ello, cultivan el facultamiento, éste libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

K. La trascendencia del Liderazgo

Limón (2006), plantea que actualmente el mundo enfrenta problemas que parecen insuperables. Son asombrosos los conflictos en que se debate la sociedad y que los medios de comunicación exhiben diariamente, de índole política, económica, social, cultural, moral, religioso, etc. Por citar algunos ejemplos, podemos mencionar la incongruencia de vida de los líderes políticos que dejan ver en la mayoría de los casos una pobreza del valor de la búsqueda del bien común, la inestabilidad económica nacional, que se traduce en un alto índice de desempleo, en cinturones de pobreza y miseria, que generan una problemática social y que se manifiesta en hambre, desnutrición, problemas de salud, inseguridad, delincuencia, prostitución, drogadicción, desintegración del núcleo familiar; la moral está permanentemente en déficit, cada vez se relajan más las normas éticas y morales, el ambiente de permisividad avanza a pasos agigantados, etc. En esta problemática, juega un papel sumamente importante el liderazgo.

Todos los problemas que nos aquejan en la sociedad tienen que ver con los líderes en general, en forma directa. Estas crisis, y muchas otras, brotan en primer lugar de la falta de un liderazgo positivo, constructivo, dinámico y creador. Tales crisis de nuestro tiempo, reflejan una deshumanización progresiva, por la disminución de la práctica de las virtudes fundamentales y de los valores, los cuales han sido evidentes a través de los siglos y manifestados con dolor y sacrificio, por una serie de líderes fuertes y efectivos que nos han dado ejemplo.

Existe un clamor que demanda no solo líderes políticos, sino en todos los ámbitos de la sociedad. Sin pretender ser fatalistas, pesimistas o negativos, podemos afirmar que

mientras no existan líderes formados en la práctica de las virtudes y con valores, la sociedad no saldrá adelante en sus demandas, y la crisis social se agudizara. Es indiscutible que el éxito o el fracaso, el surgimiento o la caída de cualquier organización, empresa, o sociedad, es algo que está determinado por la calidad del liderato. Les corresponde a los líderes hacer que cualquier organización funcione adecuadamente y con éxito.

La verdad sobre este asunto, es que el liderato es una condición perfectamente natural de la vida. El mundo está formado por dos tipos de personas, “líderes y seguidores”. La humanidad está atada a la búsqueda del progreso, y este depende del liderato. Por tanto, cobra gran importancia el proceso de selección de líderes que garantice un auténtico progreso (Limón 2006).

Ha quedado atrás la era industrial, y hemos entrado a la era del conocimiento, donde la economía mundial gira entorno a este. Debemos tener cuidado de no solo dejarnos llevar por el cúmulo de conocimientos, sin que estos se ejerzan desde una base sólida fundamentada en las virtudes y valores. Los profesionales que demanda la sociedad, deben tener la característica de estar informados y formados en dos áreas vitales; el conocimiento y en valores, dirigidos por una recta conciencia y voluntad férrea de hacer el bien, con alta sensibilidad social, y comprometidos en el amor. Por tal razón, si queremos que nuestra sociedad cambie, debe crearse un serio proyecto educativo integral, y contar con la infraestructura necesaria para realizarlo, para lograr que los profesionales se formen como líderes de servicio, capaces de contribuir al progreso de la humanidad. (Limón, 2006). Ante el evidente deterioro creciente de la sociedad, urge que tanto el sector público como privado, establezcan procedimientos que aseguren una adecuada selección de personas con características de liderazgo positivo, para desempeñar funciones de servicio público, sobre todo en nombramientos trascendentes en todos los niveles de la política y de profesionales para la iniciativa privada. Esto viene a ser una propuesta de mejora social para tener una sociedad más justa, mas convivible, donde las personas se valoren como lo que son, se respete y promueva la dignidad humana, se entienda para lo que fuimos creados, y asumamos con alegría la vocación de servicio por amor. Al final seremos mejores personas, contribuyendo esto a nuestra realización y felicidad.

L. El liderazgo contemporáneo:

Hay que conocer el sí mismo; es cierto que para comprender al sujeto y objeto de la dirección, no se puede coger como caja negra igual que hacía el conductismo.

R. Boyastkis y D. Goleman plantean que el liderazgo es emocional y hay que explorar necesidades, conflictos para entonces a partir de ahí se puede valorar el desarrollo de las personas, sus competencias.

Las características y rasgos personales como unidades psicológicas aisladas no determinan "per se", el éxito en el desarrollo de una actividad. La personalidad es indivisible, es una conjugación de elementos cognitivos y afectivos, es por ello que hemos reiterado que determinadas cualidades sólo adquieren influencia sobre el comportamiento a partir de su integración funcional, sólo desde el punto de vista de la investigación es posible abstraer determinados factores y emplear determinadas técnicas para conocer el estado de los mismos. En esta esfera es importante determinar las cualidades facilitadoras para el desempeño de una actividad y la posible presencia de alteraciones significativas de la personalidad que entorpezcan el desarrollo de la actividad laboral.

Entonces proponemos las claves para el liderazgo contemporáneo que son:

- Incrementar el conocimiento sobre uno mismo, descubrir realmente quién es usted, ahora. Clara conciencia de su visión de sí mismo, buscando la congruencia de sí mismo (ideal, público y real) que lo motive a desarrollar sus competencias de liderazgo.
- Las personas tienen que encontrar cuáles son las implicaciones de sus creencias, valores y costumbres más arraigados, ¿Cuál es su yo ideal?
- Vivenciar relaciones interpersonales e intrapersonales, las otras personas tienen un gran valor en la identificación del sí mismo, ¿cómo actúa?, ¿cómo es ante los demás?, también ayudan a ver las cosas que tendemos a dejar de lado o no queremos ver.
- Aprender a desaprender para descubrir sus fortalezas y sus limitaciones y aplicar en la realidad profesional y en la vida.
- Aplicar la experiencia propia y desarrollar las competencias para ejercer el liderazgo.

M. Múltiples perspectivas del liderazgo:

Los objetivos balanceados son una herramienta que permite a la gerencia visualizar de una forma rápida y coherente el funcionamiento de la gestión de la gerencia intermedia, sobre todo en su estilo de liderazgo y el desempeño organizacional de la base operaria, en términos de proceso y negocio. En este sentido, señalan Göran et al, (2000, p. 21), que este método de medición expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los gerentes intermedios de una empresa, pueden ahora medir la forma cómo sus unidades de negocio o departamentos crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma como deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.(Floyd et al,1997; Drucker,2001; Harrington,1997)

La importancia del liderazgo en la dirección de los asuntos humanos ha sido aceptada desde el comienzo de la historia. (Parra, 2000) He allí su trascendental importancia para discutir este punto, sobre todo en el ámbito de los gerentes intermedios, espacio que brinda la oportunidad de surgir un liderazgo creativo, innovador y fuerte.

Según Bass (1985, citado por Covey 1992), el líder eficaz puede inducir a los partidarios a trascender su interés individual en bien de la organización. Una descripción mejor de lo que hacen los líderes eficaces con respecto a sus subordinados es que los convencen de que su interés personal reside en aceptar la visión formulada y en trabajar para realizarla. Esto es:

- 1.- Convenciendo a los subordinados de que la visión organizativa es importante y realizable.
- 2.- Desafiando a los subordinados con metas, proyectos, tareas y responsabilidades que los lleven a experimentar un sentimiento de éxito personal de realización y logro.
- 3.- Recompensando a los subordinados que hacen bien su trabajo mediante el reconocimiento, las recompensas y los ascensos.

Para Donnelly (1998), existe la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo esto no es correcto, pues los líderes se encuentran no sólo en la jerarquía de la

gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. Las diferencias entre liderazgo y dirección se han establecido de la manera siguiente:

El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. (Parra, 2000)

Autores como Meléndez (2000), Stoner et al, (1996), Robbins (1996) y McFarland et al (1996), generalmente los gerentes no siempre son líderes eficaces, aunque, por supuesto las organizaciones prefieren tener gerentes que también sean líderes. Se han realizado intentos por esclarecer y determinar las bases sobre las cuales un superior influirá en un subordinado o grupo de subordinados.

Según French y Rayen (1960, citado por Donnelly (1998) esa influencia radica en el proceso o control que una persona posee y puede ejercer sobre otros.

Sin creer que el administrador es un líder nato, se puede aceptar la existencia de un liderazgo eficiente y eficaz el cual se logra con personas íntegras, con claridad moral y ética, y fuertemente comprometido con su tarea de gestar una empresa. (Serna, 2000)

Para Bennis y Naus (1985), existen características y habilidades comunes que deben poseer y desarrollar los líderes en la época de los noventa:

- Manejo del significado: habilidad para crear y comunicar el significado con claridad y comprensión.
- Manejo de la confianza: habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos.
- Manejo de sí mismos: habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad.

Estas afirmaciones de Bennis y Naus (1985), sugieren que los líderes transfieren poder a sus organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo y cuando los seguidores se sienten bien en su trabajo, confían en el líder y entienden que se espera de ellos, se

vuelven dedicados y se comprometen a tener un buen rendimiento. Esto es lo que hace un líder para ayudar a crear un ambiente de trabajo dinámico y estimulante. (Parra, 2000)

El trabajo de Blake y Mouton (1984), propone el análisis matricial del estilo de liderazgo, identificando unos campos administrativos en una relación entre la preocupación por la gente y la preocupación por la producción, el cual, es esencia, es igual a los anteriores.

Aquí se define el líder eficiente y eficaz como aquel que demuestra una alta preocupación y compromiso por la gente, pero igualmente un alto interés por la producción y, por ende, por la productividad. Se evidencia la necesidad de evaluar el rendimiento del empleado para determinar así el cumplimiento de las metas y objetivos previamente definidos por la organización y puestos en ejecución por el gerente intermedio, y eso puede perfectamente lograrse a través del Balanced Scorecard, con los indicadores no financieros, que a la larga al correlacionarlos se traducen en indicadores financieros. En definitiva es o que busca, mide y exige la alta gerencia y los accionistas. (Göran et al, 2000).

El liderazgo gerencial eficiente es aquel que responde a las características de la situación, a la organización, a su cultura, a sus valores. Estas deben ser el punto de partida para un liderazgo transformador. Por ello, la autoridad del líder debe surgir de su conocimiento técnico, profesional, cultural y humano. El liderazgo de situación requiere básicamente de esa denominada autoridad científica o técnica, la cual introduce un elemento de flexibilidad y creatividad , además de capacidad para ejecutar métodos de medición que arrojen resultados positivos, y eso se logra con una gerencia intermedia entrenada, capacitada y convencida de los beneficios de su trabajo.(Covey,1992; Goleman,2001).

El liderazgo no ocurre solamente en los más altos niveles de las organizaciones, grupos o programas, como suele creerse. Debe entenderse más como una red de interacciones que llega hasta los niveles más bajos de las organizaciones, independientemente de su naturaleza.

No existe una élite o una casta social, un grupo de líderes, como se propuso en la antigüedad. El liderazgo se ejerce en todas las actividades de la vida; por tanto, está disperso en todos los segmentos y niveles de la sociedad.

Existe, en cambio, un liderazgo moral, político, social, educativo, religioso, económico entre otros; liderazgo para la innovación, para el cambio social, para la democracia, para la paz, para la justicia social, para la responsabilidad social. (Serna, 2000; Robbins, 1996; Stoner et al, 1996; Hampton, 2001 ,1992)

En el futuro que es hoy, el líder deberá desarrollar, entre otras cosas, una visión clara de su misión, sus metas y la de sus subordinados en el presente y en futuro; una identificación diáfana de sus normas y valores; una capacidad para comprometer e integrar el trabajo de su grupo de influencia; una habilidad de gestor empresarial, de representación, de renovador, de consumidor. El buen liderato consiste en hacer menos y ser más. Demostrar a dibujar una conducta es más potente que imponer una moralidad. El buen liderato consiste en motivar a la gente hacia sus más altos niveles mediante la oferta de oportunidades. (Serna, 2000; Robbins, 1996; Mac Farland, et al 1996).

Según Porter y Lowler (1965, citado por Bittel y Newstrom, 1997) al estudiar la relación existente entre el desempeño y satisfacción laboral, muestran el aumento de la satisfacción a medida que se asciende de nivel. Esto es válido para las comparaciones efectuadas entre puestos administrativos y no administrativos y también para las comparaciones dentro de las diferentes partes administrativas de las jerarquías.

Según los expresa Bermúdez (1991 citado por Briceño y Tapia, 1998, p.28,29), en toda organización o empresa es de suma importancia que exista un líder con visión de futuro, innovador, reflexivo, analítico, con poder de síntesis, comunicador, entre otras cosas; capaz de permitir y efectuar toma de decisiones acertadas y por consiguiente incrementar la productividad.

De igual manera, Bermúdez (1991), citado por Briceño et al, (1998), p.29) define al gerente intermedio como el facilitador que ayuda a despejar los obstáculos para que los trabajadores puedan lograr cambios, sabiendo comunicar a los empleados, infundiendo confianza y estableciendo una visión para llevar adelante las acciones necesarias de mejora.

Las estructuras organizacionales han evolucionado de un modelo jerárquico a un modelo plano, flexible. Esto conlleva a desplazar el poder, los líderes desde la posición hasta sus seguidores, es decir, el poder de los líderes ya no está en su posición, ahora depende del poder de sus seguidores tienen para tomar decisiones, asumir riesgos e innovar. Para MacFarland et al (1996, p. 84) quien sabe manejar una situación dada es la persona que está más cerca de ella y por ello se les debe facultar de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades.

Los líderes deben dar a los subordinados el poder de decidir y actuar como una forma de incrementar su propio poder. El papel del líder que faculta es mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer estímulos, motivar y capacitar a sus seguidores. (Robbins, 1996, p. 443)

Imai (1999) alega que aplicar el empowerment ha resultado una salida para muchas organizaciones, pero al hacerlo no tomaron en consideración la capacidad del empleado, ni su deseo para asumir posiciones de responsabilidad de liderazgo.

Los supervisores, coordinadores, miembros de la gerencia intermedia son líderes que ocupan posiciones en los niveles gerenciales más bajos de la organización. Ellos supervisan empleados que no pertenecen a la gerencia, mientras que los gerentes de mayor nivel supervisan principalmente a otros gerentes de menor nivel. (Briceño et al, 1998, p. 32) Esto quiere decir que los niveles medios, y no los gerentes son el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados. Ellos necesitan ser líderes tanto como lo necesitan otros gerentes.

Ellemers, De Gilder y Haslam (2004) ofrecen una perspectiva de identidad social sobre el liderazgo que afirma, “una identidad común con el líder es fundamental para la eficacia del líder en cuanto al despliegue de esfuerzos individuales en pos de lograr metas colectivas”. En palabras simples, el liderazgo eficaz es la capacidad de motivar a un grupo de personas hacia una meta común.

Los programas de liderazgo abundan. La mayoría sugiere que los líderes poseen ciertas

cualidades especiales—si una persona tan solo pudiera aprender los “secretos del liderazgo”, también podría transformarse en líder. Algunas organizaciones llevan a cabo pruebas de personalidad para determinar quién tiene las cualidades correctas para ser el próximo gran líder.

Sin embargo, ahora las investigaciones demuestran que el modelo de liderazgo tradicional carismático o del “gran hombre” es solo la mitad de la ecuación (Haslam, 2011). ¿Qué pasa con los seguidores? No se puede liderar sin ellos. Las empresas pueden hacer todo el esfuerzo posible por evitar todos los accidentes, pero solo si los empleados hacen su parte. Los líderes solo pueden ser eficaces si estos empleados perciben a los líderes como integrantes de un equipo que desean el bien común. La visión de liderazgo centrada exclusivamente en el líder es deficiente. En términos simples, el liderazgo es un asunto de primera persona plural, no singular.

N. El liderazgo y la dirección de las mujeres:

Salvando de antemano esta cuestión, lo cierto es que podemos constatar en diversas investigaciones que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Esto es lo que lleva a afirmar a numerosos autores y autoras (Coronel y otros, 1999; Santos Guerra, 2000, etc.), que la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los hombres.

Pensemos que tradicionalmente se consideró que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones porque se creía que poseían una serie de rasgos que resultaban contraproducentes para el ejercicio de esas funciones y que según Helgsen (1995) se resumen en los siguientes:

- Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos
- Dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “gran juego”
- Escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo, dado su poca afición a los deportes competitivos de equipos como el fútbol
- Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir sus dudas sobre su efectividad

Grimwood y Popplestone (1993) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo. Ya en los años 80 Loden (1987) identificaba ocho áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina: a) Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal; b) resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad; c) habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía; d) grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección; e) dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente; f) asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad; g) atención a la diversidad: su primera consideración es el personal; h) resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos; i) desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

En definitiva, los rasgos más destacados que podríamos señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

1. Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
2. Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
3. Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
4. Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
5. Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
6. Desarrollan políticas de cooperación y participación.
7. Potencian relaciones interpersonales.
8. Disponibilidad para el cambio.
9. Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado.
10. Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.
11. Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
12. Potencian el “aprender con los demás”.

13. Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
14. Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
15. Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
16. Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

En síntesis, dice Kaufmann (1996), las mujeres ponen la parte emocional también en el trabajo. En general las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado “humano” de las personas desarrollando para ellos sus dotes intuitivas naturales. “En las investigaciones revisadas comprobamos cómo el trabajo relacionado con la gestión y el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracterizaba por: a) énfasis en las personas y los procesos; b) liderazgo como responsabilidad de todos; c) constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando sobre lo burocrático las relaciones sociales y el sentido de comunidad; d) capacidad para activar conexiones con las personas y el "aprender con los demás"; e) "dejar hacer" potenciando profesionalmente a los colectivos a través de sus propios conocimientos e ideas; f) participación y diálogo como procesos educativos; g) clara preferencia por un enfoque cooperativos y consultivos; h) estilo colaborativo, compartido y no competitivo; i) énfasis en los procesos democráticos; j) desarrollo de políticas del cuidado y apoyo mutuo” (Coronel, Moreno y Padilla, 1999).

Por eso el estilo de dirección de las mujeres –según el estudio hecho por Helgsen (1995)- tiende a ser coherente con estos rasgos de liderazgo femenino. Suelen trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés. No consideran las tareas no planificadas como interrupciones. Tratan habitualmente de ser accesibles, particularmente para los miembros de la organización que trabajan con ellas o a sus órdenes. Poseen una actitud de “cuidado”, de “ayudar”, de “comprometerse” con lo que hacen. Para ellas lo principal en la organización es “mantener las buenas relaciones”, crear un clima de relaciones agradables, donde predomine el apoyo mutuo. Tienen muy en cuenta cuidar las palabras, tener buenas habilidades de comunicación para no herir a los que les rodean, a los compañeros y compañeras de trabajo y, especialmente, a quienes están a sus órdenes. Suelen ser directivas de pequeñas organizaciones, más que de grandes corporaciones. Tratan de estructurar sus

organizaciones en forma de “redes” en lugar de una estructura jerárquica, fluyendo así la información en múltiples direcciones. Procuran sacar tiempo de donde sea, para realizar tareas que no estén directamente vinculadas con su trabajo. Raramente anteponen su tarea a sus hijos e hijas, y tampoco pretenden que lo hagan los demás trabajadores o miembros de la organización. Parece que tienen tiempo para leer libros, reflexionar y pensar sobre su trabajo de forma intensa. A diferencia de los hombres, dice esta autora, que parecen agotarse en el día a día, las mujeres son más constantes no perdiendo de vista la perspectiva a largo plazo. Si los hombres ven en el trabajo la función primordial de su vida, la mujer, en cambio, considera su función tan sólo como un elemento más de lo que es. Por ello las mujeres estructuran su día tratando de compartir las cosas al máximo, en un proceso cotidiano deliberado.

“La mujer muchas veces asume modelos o patrones masculinos que la sociedad le ha hecho ver como los adecuados para conseguir el éxito. Una mujer firme, franca y directa se la considera agresiva o con demasiadas aspiraciones, lo cual no se aplica a los hombres que muestran el mismo comportamiento.

Por todo ello vemos que las mujeres, cuando ejercen cargos de responsabilidad, tienen no sólo que distanciarse de las otras mujeres, sino que tienen que aislar su yo emocional de los hombres” (Coronel, 1996).

Según Nicolson (1977), para la mujer que logra el acceso a cargos de responsabilidad probablemente aumentarán los problemas y tensiones en su vida. Y no sólo debido a la presión que supondrán las opiniones de su entorno más próximo (pareja, familia...), sino también por la influencia de las redes de apoyo con las que puede contar tanto a nivel práctico como a nivel psicológico (otras mujeres, amistades, etc.).

La concepción tradicional mayoritaria en estos dos ámbitos tenderá a orientarla hacia la reducción de sus ocupaciones al ámbito privado.

Es el doble discurso presente en el análisis de la realidad. Mientras el discurso dominante formal en las organizaciones está basado en la neutralidad e igualdad, la persistencia de asimetrías en relación al género indica la continuación o incluso el reforzamiento de la

desigualdad de género en las organizaciones (Benschop y Doorewaard, 1998), en su funcionamiento cotidiano, en su cultura.

Ñ. Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo:

Los nuevos contextos y retos a los que se enfrentan las organizaciones requieren reexaminar y ampliar los modelos tradicionales de liderazgo, basados en la autoridad y centrados en el establecimiento de contratos o transacciones con los subordinados, referidos a un contexto local, focalizados en una única persona y orientados a relaciones de carácter individual o interpersonal con los subordinados. Desde la investigación se están desarrollando nuevas líneas de trabajo con el fin de facilitar a las organizaciones la adaptación de sus modelos y prácticas de liderazgo tradicionales. Así, resultan sugerentes, los trabajos sobre liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo complejo, liderazgo de equipo y compartido y liderazgo remoto.

La revisión de estas nuevas modalidades de liderazgo permite ofrecer varias recomendaciones para orientar el ejercicio profesional, así, el liderazgo auténtico previene a los directivos de los posibles abusos de poder y efectos indeseados del liderazgo (el 'lado oscuro' del liderazgo que representa el aprovechamiento interesado por parte del líder), proponiendo la defensa de códigos éticos y valores relacionados con el carisma socializado.

El liderazgo transcultural plantea la necesidad de conocer las distintas culturas y emplear competencias como la empatía cultural para gestionar eficazmente equipos multiculturales en un contexto global. Por su parte, el liderazgo complejo recuerda que el liderazgo es un proceso emergente, adaptativo y complejo, de forma que no se deben analizar únicamente y de forma aislada los factores individuales sino las interacciones entre ellos a lo largo del tiempo. El liderazgo de equipo, tanto ejercido por un líder externo como por todos los miembros del equipo (liderazgo compartido), revela la importancia del equipo en funciones de auto-dirección, aportando sus conocimientos y experiencias a través de distintas formas de participación y apoderamiento.

Finalmente, el liderazgo remoto plantea que los líderes deben emplear estilos que permitan delegar sus funciones a través de un liderazgo compartido, desarrollar la identidad de grupo a través de un liderazgo transformacional, y crear confianza facilitando el conocimiento entre los miembros del grupo (por ejemplo, mediante reuniones cara a cara al inicio de los proyectos).

Conger y Riggio (2007) refieren que los líderes de hoy en día necesitan: 1) implicar y comprometer a los seguidores; 2) modelar el camino (visión, misión y valores); 3) actuar proactivamente; y 4) huir de atajos, porque el liderazgo efectivo es un proceso de desarrollo a largo plazo. Y de lo que sugieren Kouzes y Posner (2000) acerca del liderazgo del futuro: 1) dar valor a la incertidumbre, y 2) liderar con una orientación caracterizada por la vitalidad, la improvisación, la liviandad, la autenticidad y la capacidad de aprendizaje.

Los equipos de trabajo tienen cada vez más un papel fundamental en el funcionamiento de las organizaciones (Cannon-Bowers y Bowers, 2010; Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008; West y Markiewicz, 2004) y el liderazgo resulta un factor crucial para la efectividad de estos equipos (Judge y Piccolo, 2004; Stewart, 2006; O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid y Self, 2010).

En la actualidad, los contextos organizacionales, por sus características y su diversidad, suponen un importante caldo de cultivo para el desarrollo de numerosas modalidades de liderazgo y de líderes (García Sáiz, 2010).

En particular, la globalización, las nuevas tecnologías de la comunicación y los cambios económicos y sociales plantean a las organizaciones nuevos roles y funciones de liderazgo, y han vuelto a impulsar al alza su interés investigador (Burke y Cooper, 2006).

Como señalan Avolio, Walumbwa y Weber (2009) en una revisión reciente, la descripción del liderazgo ha de trascender la tradicional enumeración de un conjunto de características individuales y apuntar a su carácter diádico, compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social compleja.

El **liderazgo transformacional** ha generado numerosos estudios, siendo objeto de revisión en diferentes meta análisis (véase Harms y Crede, 2010; Judge y Piccolo, 2004). En general, los resultados de las investigación revelan que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética, inteligencia emocional, creación de conocimiento, etc.), así como con resultados a nivel organizacional (mayor rendimiento y satisfacción del equipo, menor rotación de personal, etc.) en diferentes tipos de organizaciones (servicios, militares, multinacionales), situaciones (equipos presenciales y virtuales) y culturas (occidentales, orientales y contextos de asimilación cultural o melting pot). En apartados posteriores, analizaremos la relación del liderazgo transformacional con otras modalidades, como el liderazgo auténtico, compartido y remoto

Liderazgo Auténtico

En los últimos años ha aumentado el interés por el estudio de la relación entre liderazgo y ética (Simola, Barling y Turner, 2010), impulsado por el papel que distintos líderes organizacionales ejercieron tanto en la actual crisis financiera, como en los escándalos organizacionales ocurridos en los últimos años

El concepto de **liderazgo auténtico** surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, que muestra un carisma socializado orientado al servicio de los colaboradores, y pseudo-liderazgo, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder.

El liderazgo auténtico integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (auto-eficacia, resiliencia, optimismo, bienestar, etc.) y del desarrollo del liderazgo a lo largo de la vida.

El liderazgo auténtico se puede definir como 'un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores' (Avolio et al., 2009, p. 423). Además del liderazgo transformacional, otras modalidades relacionadas con el liderazgo auténtico son los denominados liderazgo sirviente y liderazgo espiritual.

El liderazgo auténtico se puede definir como ‘un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores’ (Avolio et al., 2009, p. 423). Además del liderazgo transformacional, otras modalidades relacionadas con el liderazgo auténtico son los denominados liderazgo sirviente y liderazgo espiritual.

Se han identificado las siguientes dimensiones del liderazgo auténtico (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008): procesamiento balanceado (análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de decisiones), perspectiva de moral interna (ser guiado por estándares de moral interna, utilizada para autorregular la propia conducta), transparencia relacional (presentarse uno mismo de forma auténtica, compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la situación) y conciencia de uno mismo (Comprensión de las propias fortalezas y debilidades y del sentido que uno le da al mundo). Estudios psicométricos han confirmado que estas dimensiones definen en gran medida el liderazgo auténtico, al tiempo que lo diferencian del liderazgo transformacional y ético. Finalmente, se ha encontrado que el liderazgo auténtico predice la conducta de ciudadanía organizacional, el compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento (Avolio y Luthans, 2006).

- **Liderazgo trascendente**

El término liderazgo ha sufrido importantes cambios fijando más la relación que se forma entre líder y colaborador que en las características del líder.

Este enfoque es el denominado liderazgo relacional, se distinguen tres tipos: Transaccional, transformacional y trascendente. La teoría del Liderazgo Trascendente ha sido desarrollada por Nuria Chinchilla en conjunto con Pablo Cardona del IESE, U. de Navarra. (De Lucca, V., 2005)

Este liderazgo es dinámico porque permite que los líderes se comprometan con sus seguidores, y estos se percibirán más activos creando con ellos nuevos cuadros de líderes, produciendo diferentes vínculos entre colaborador y líder donde esta relación adquiere un carácter ético que refleja los comportamientos y valores del líder.

La satisfacción de las necesidades básicas y aspiraciones humanas constituyen un móvil para un buen desempeño, este es el papel que le toca a las organizaciones, movilizando no solamente estas necesidades sino también el deseo de ser creativo.

El liderazgo trascendente está definido por una relación de influencia de contribución, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

Hay tres tipos de motivos que impulsan la acción humana, que son necesarios y se complementan:

-Motivos extrínsecos, que impulsan la acción desde fuera de la persona por medio de incentivos: por ejemplo, el dinero o la alabanza.

-Motivos intrínsecos, que provocan la acción desde dentro de la persona: por ejemplo, el aprendizaje o la satisfacción de un trabajo bien hecho

-Motivos trascendentes, que animan la acción desde dentro de la persona por razón de un beneficio para otra persona, por ejemplo, saber que la acción propia satisface las necesidades reales de otros.

Estos tres tipos de motivos unidos por el líder, es lo que necesita la sociedad y la organización.

- **Liderazgo resonante**

Cuando oí el término resonante, vino a mí un conocimiento, que había aprendido en la asignatura de Física en Secundaria Básica, recuerdo un puente en los Estados Unidos, que se derrumbó, por haber entrado en resonancia, pero habían pasado varios años, no sé por qué no la había olvidado, la recordaba era un conocimiento pero también una emoción.

En los términos de comunicación la mejor forma de decir, si hay un equilibrio con las relaciones interpersonales e intrapersonales, es la resonancia y la disonancia. R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee (2002) dicen " Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema".

Es una propuesta interesante después D. Goleman planteó la inteligencia emocional. D. Goleman y R. Boyatzis señalan la importancia del conocimiento de las emociones y como aprovecharlas para ser más exitosos dentro de la organización.

V. De Lucca (2005) dice "Desde una perspectiva biológica, el arte del liderazgo resonante consiste en integrar los pensamientos y las emociones de un modo que encauce la actividad de la gente en la dirección adecuada, independientemente de la situación", aquí se encuentra el dilema entre lo biológico y lo social, en el primer capítulo en el epígrafe que trata el recurso humano más importante se valora que la personalidad es la integración de lo cognitivo y afectivo. El liderazgo es grupal, social y emocional. Para D. Goleman, liderar es una tarea emocional. El liderazgo resonante es también liderazgo esencial, o liderazgo primal.

La subcorteza, el sistema límbico, que se encuentra en la parte media del cerebro y comprende centros como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo, y la amígdala cerebral, son las estructuras que soportan las emociones.

La educación debe ir al subconsciente, en cualquier circunstancia cuando la corteza baja, empieza a funcionar la subcorteza que es el centro de las emociones donde están los hábitos. Los grandes avances de la neurología ocupan la dirección empresarial en el problema del liderazgo.

D. Goleman y R. Boyatzis (2002) definen las emociones como un circuito abierto donde la estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establecemos con los demás, a diferencia del resto de los sistemas del cuerpo humano que son un circuito cerrado, razón que explica la importancia del líder, sus acciones y cómo influyen en la organización.

Este sistema abierto facilita el contagio de las emociones, pudiendo afectar de esta forma, el líder, el clima emocional de toda una empresa.

La dirección estatal, organizacional, empresarial tiene como tarea motivar a sus personas, unas de las causas que derrumbó a Europa del Este, fueron las motivaciones de las personas.

Motivar a las personas en un mundo globalizado es esencial, porque ahora existe cierta movilidad, las personas emigran de aquí para allá buscando mayores posibilidades de desarrollo.

La motivación es un motor que nos guía al actuar, a mover energía con entusiasmo, a contagiar al resto. Sin emoción, no vamos a la búsqueda de la verdad, D. Goleman (2002) plantea: “Los individuos nos sentimos motivados a cambiar cuando establecemos contacto con nuestros sueños e imágenes ideales, como si la visión de nuestro posible futuro personal nos proporcionase la energía y el compromiso para llevar a cabo el esfuerzo necesario para modificar nuestra conducta”. La motivación es vital para la salud de una organización, y más para la competitividad en que se encuentra el mundo actual.

Una de las tareas más importantes de un líder es mantener a un equipo unido y para esto, se deben tener a todos los miembros con objetivos, individuales y sociales, y que estén motivados a lograrlos.

R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee (2002) señalan: “un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”. “El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean”.

No basta tener una capacidad intelectual alta, dice D Goleman en su libro “Inteligencia emocional”, sino que depende en gran medida de la capacidad que se tenga para controlar nuestras reacciones emocionales.

El líder debe crear un entorno emocional positivo sacando lo mejor de sus emociones revirtiéndolas en los demás y recibiendo de estos. En estudios realizados determinaron que emociones positivas tales como la alegría, la cordialidad, el buen estado de ánimo se transmiten rápidamente, y repercute en la eficacia laboral.

Los líderes resonantes son personas capaces de contagiar a los miembros de organización, estimularlos y movilizarlos, canalizando las emociones de cada una de las personas, provocando un clima favorable a la organización.

El líder resonante, tiene la habilidad de conciliar las características de todos los estilos de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático), cada uno de los estilos se basa en un conjunto de competencias emocionales diferentes según sea el caso, manteniendo siempre una conexión con sus seguidores prolongando el tono emocional positivo.

Los líderes resonantes deben cosechar la capacidad que tienen para sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los miembros del grupo para lograr el éxito personal y el buen desempeño empresarial.

Los líderes disonantes que contagian las reacciones emocionales negativas propagan, irritabilidad, molestia, resentimiento, incomodidad, depresión, tristeza, ansiedad, estas emociones son transmitidas a los demás miembros y dificultan el trabajo y la atención a los objetivos fundamentales.

Los líderes disonantes crean una cultura de las organizaciones en que se expresan discusiones, esfuerzos desunidos, rumores, piñas (subgrupos) desaliento, actitudes en contra del trabajo, aumento de la movilidad laboral, bajo prestigio de las organizaciones, amenaza y coacción, que dificultan la sinceridad de sus subordinados.

En este mundo globalizado donde la palabra orden llama *cambio*, todo es fugaz, etéreo, el equilibrio entre estabilidad y cambio es fundamental para el desarrollo, D. Goleman (2002) comenta: “Cuanto más sintonizada se halle la realidad con el ideal, más duradero será el cambio. Esta “sintonización” de la realidad con el ideal es el que crea el marco de referencia más adecuado para superar la disonancia y configurar un grupo emocionalmente inteligente, resonante y eficaz”

La transformación de una organización requiere cambiar todo, la tecnología, los métodos, la cultura organizacional, la realidad emocional y las normas de la empresa, es decir, comunicaciones, relaciones interpersonales, lo que las personas hacen juntas y el modo en que lo hacen. D. Goleman plantea para ello un liderazgo emocionalmente inteligente en todos sus niveles que permita que sus líderes afronten directamente la realidad.

El líder resonante tiene las siguientes características:

- Lograr mantener un control emocional adecuado para lograr el éxito personal y empresarial.
- Establecer un fuerte contacto emocional con su equipo; una adecuada combinación entre la cognitivo y afectivo entre el corazón y la razón.
- Establecer empatía con su equipo de trabajo de forma eficaz y creativa.
- Los líderes tienen que ser auténticamente resonantes.
- - Transmitir a los demás, respeto, confianza y sinceridad; los líderes emergen desde la autenticidad.
- Examinan automáticamente a las personas, tanto individual como de forma colectiva.
- Tener la capacidad para sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los demás.
- El líder es una persona, no una máscara, de las que se pusieron los antiguos griegos para representarnos un papel del personaje de teatro, debe ser una persona en su esencia.
- Descubrir ¿quiénes son?, ¿cuál es el potencial con que cuenta? , ¿cuáles son los defectos?
- Hacer posible el feed-back asertivo.
- Cada uno percibe las cosas de forma diferente (constructivismo) y por tanto el líder debe descubrir cuál es la verdad de cada cual.
- Saber identificar y utilizar el estilo de liderazgo más adecuado a una determinada situación.

Es importante destacar que aunque se ubican las teorías en el período de su surgimiento, aún muchas de las formulaciones y técnicas de las mismas se utilizan, lográndose en determinadas teorías un cierto equilibrio entre ambos factores, enfoque que resulta el más acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la dirección.

- **Liderazgo Transcultural**

La necesidad derivada de la globalización de ampliar los conocimientos de todas las culturas, más allá de los obtenidos en investigaciones realizadas en contextos occidentales industrializados, ha incrementado el interés por la investigación transcultural del liderazgo. En esta línea se sitúa el proyecto Globe (Global leadership and organizational behavior effectiveness), siendo el estudio más ambicioso realizado hasta la

fecha sobre el tema. El proyecto Globe incluye 160 investigadores de 62 sociedades repartidas por todo el mundo y analiza el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo. A través de este estudio, se han identificado diferentes dimensiones culturales (evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento, las personas y el futuro) y atributos de liderazgo (carismático/basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector), así como las creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces (House, Hanges, Javidan, Dorman y Gupta, 2004; Chocar, Brodbeck y House, 2007).

En conjunto, los resultados del proyecto Globe revelan diferentes conglomerados culturales dentro de los cuales las persona comparten percepciones similares sobre las conductas de los líderes (véanse datos relativos a Europa y España en Gil y Martí, en prensa). No obstante, los resultados también revelan una serie de atributos aceptados universalmente en todas las culturas analizadas, como el liderazgo carismático y orientado al equipo. sería el liderazgo global, capaz de liderar eficazmente grupos de personas en distintos contextos culturales (Mac-Call y Hollenbeck, 2002; Heames y Harvey, 2006). Otras investigaciones, por el contrario, han analizado la actuación de los líderes en diferentes culturas, como el caso de los directivos expatriados, identificando los recursos y las competencias clave en dichos contextos, como visión global, experiencia e inteligencia cultural (Elenkov y Manev, 2009). Finalmente, se ha investigado la eficacia relativa de diferentes estrategias (selección y formación de líderes) desarrolladas en un determinado contexto al ser aplicadas a otras culturas (Smith et al., 2002).

- **Liderazgo Complejo**

El concepto de liderazgo complejo surge al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual de la práctica real del liderazgo. Supone aplicar la teoría de la complejidad al estudio del liderazgo. En lugar de abordar características o relaciones limitadas (atributos del líder, la relación líder con subordinados o con el grupo), el liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación (Uhl Bien y Marion, 2008). No es el acto de uno o varios individuos lo

que interesa investigar para entender el liderazgo, sino la interacción de numerosas fuerzas que actúan en un contexto particular.

Este enfoque aplicado al liderazgo identifica tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual, de forma que el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación (Hoojberg, Hunt y Dodge, 1997). Por otra parte se han identificado las siguientes conductas que promueven el aprendizaje, la creatividad y la adaptabilidad de los equipos de trabajo: a) liderazgo administrativo (conectado con nociones de jerarquía, alineamiento y control), b) liderazgo facilitador (estructurar y hacer posible las condiciones para realzar el potencial de los subordinados), y c) liderazgo adaptativo (realizar actividades para un cambio emergente, implicando a los demás para afrontar los retos). A partir de este paradigma, se han desarrollado nuevos enfoques y temas de investigación como liderazgo estratégico o liderazgo femenino (Marion y Uhl Bien, 2007), así como revisiones de casos reales de empresas actuales (Pascale, Milleman y Gioja, 2002).

- **Liderazgo de Equipo**

A medida que ha aumentado la presencia de los equipos en las organizaciones, la investigación se ha centrado en el impacto del liderazgo sobre el rendimiento de equipo. Tradicionalmente, la investigación ha analizado la influencia que ejerce el líder individual (generalmente externo al equipo) sobre sus colaboradores a través de relaciones interpersonales, obviando otras formas de liderazgo orientadas al equipo y proporcionadas por sus propios miembros (Wageman y Hackman, 2010).

Las situaciones actuales, caracterizadas por su complejidad y ambigüedad, hacen difícil que un líder externo pueda desempeñar exitosamente todas las funciones de liderazgo. Asimismo, el trabajo basado en el conocimiento requiere dotar de suficiente autonomía a los grupos de profesionales, que pasan a desempeñar así funciones de liderazgo.

Aunque se dispone de un amplio conocimiento sobre liderazgo y equipos por separado, el liderazgo de equipo apenas se ha investigado. Se tiene un buen conocimiento sobre cómo un líder dirige a colectivos de subordinados, pero menos sobre cómo el liderazgo

promueve los procesos de equipo (cómo consigue integrar las actividades del equipo, crear un clima positivo, desarrollar el aprendizaje colectivo, etc.). Para una revisión más exhaustiva de estos procesos, puede consultarse Gil et al. (2008) y Rico, Alcover y Taberero (2010).

El liderazgo de equipo puede entenderse de dos formas diferentes (Day, Gron y Salas, 2004): 1) como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos y el rendimiento del equipo; y 2) como resultado de procesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo. Ambos enfoques resultan esenciales para entender el liderazgo de equipo, por lo que abordaremos el primero a continuación y el segundo (liderazgo compartido) en el siguiente apartado.

El primer enfoque subraya la importancia del liderazgo funcional en los equipos, poniendo de manifiesto la contribución individual del líder sobre procesos y resultados conjuntos. No cabe duda de que muchos equipos poseen los conocimientos y habilidades necesarias para realizar bien su trabajo; no obstante, el líder a través de sus actuaciones (definir metas, organizar el equipo, motivar, dar apoyo, etc.) puede ayudar a conseguir las metas del equipo. A este respecto, se han propuesto algunos modelos funcionales del liderazgo, entre los que destacaremos cinco.

En primer término el modelo de Hackman y Wageman (2005) sobre coaching de equipo, que señala cómo los líderes pueden influir en el aprendizaje y desarrollo del equipo proveyendo distintas funciones en diferentes momentos o etapas del trabajo, realizando al principio, funciones motivadoras (para familiarizarse), en la mitad, funciones consultivas (sobre estrategias de tarea) y al finalizar un episodio significativo de trabajo, funciones educativas (orientadas a la reflexión).

Por su parte, Zaccaro, Rittman y Marks (2001) plantean cómo diferentes competencias de liderazgo influyen en el rendimiento del equipo a través de sus efectos en cuatro tipos de procesos grupales (cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación). Los autores proponen para cada tipo de proceso las siguientes competencias de liderazgo: a) para los

procesos cognitivos (modelos mentales compartidos, procesamiento de información colectiva y meta-cognición de equipo): dar sentido, identificar las necesidades y requisitos de la tarea, planificar, promover meta-cognición, y desarrollar y motivar a los miembros del equipo; b) para los procesos motivacionales (cohesión y eficacia colectiva): planificar, establecer metas, coordinar, desarrollar y motivar a los miembros y dar retroalimentación; c) para los procesos afectivos (control del conflicto, normas grupales de control de emociones, contagio emocional y composición emocional del equipo): dar retroalimentación, seleccionar y desarrollar al personal, utilizar los recursos personales; y d) para el proceso de coordinación: alinear las capacidades de los miembros con sus roles, ofrecer estrategias claras, supervisar los cambios en el ambiente, dar retroalimentación y reorganizar.

Por otra parte, Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009) proponen que el impacto del liderazgo de equipo se basa en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros. El rol fundamental del líder, además de establecer la dirección y gestionar operaciones del equipo, consiste en desarrollar la capacidad y pericia de liderazgo de los miembros de equipo (fundamentalmente a través de actividades de coaching).

Recientemente, Morgueson, Scott y Karam (2010), proponen un modelo que distingue dos dimensiones generales: origen del liderazgo (interno vs. externo) y formalidad (formal vs. informal), a partir de las cuales se pueden identificar distintas fuentes de liderazgo, como por ejemplo el liderazgo coach (formal y externo) y el liderazgo compartido (informal e interno).

Adicionalmente, estos autores identifican diferentes funciones de liderazgo, relacionadas con dos fases de desarrollo de los equipos: a) en la fase de transición: configurar al equipo, definir la misión, establecer expectativas y metas, planificar y organizar, entrenar y desarrollar al equipo, dar sentido y proveer retroalimentación; y b) en la fase de acción: supervisar al equipo, gestionar sus límites, retar al equipo, realizar la tarea, solucionar problemas, proveer recursos, alentar la autogestión y promover un clima de apoyo social.

Finalmente, Kozlowski, Watola, Jensen, Kim y Botero (2009) han elaborado un modelo de liderazgo adaptativo, contingente, fluido y flexible, que se adapta a las contingencias de la

tarea, las cargas de trabajo, las competencias de los miembros y las relaciones entre ellos. El rol de líder puede pasar a los miembros y rotar entre ellos en función de las circunstancias, creando un liderazgo distribuido, como veremos en el siguiente apartado.

Todas estas propuestas teóricas sobre el liderazgo de equipo resultan prometedoras, especialmente las taxonomías de funciones de liderazgo pueden ser muy útiles para diseñar programas formativos. No obstante, es conveniente recordar el carácter teórico de dichas propuestas y la necesidad de que estudios empíricos posteriores corroboren la validez de dichas propuestas.

- **Liderazgo Compartido**

El liderazgo compartido, también denominado distribuido, colectivo o de iguales, adquiere mayor relevancia en tanto se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial. Por tanto, el liderazgo compartido contrasta con paradigmas más convencionales como el liderazgo tradicional, jerárquico o vertical, que atribuye al líder una posición jerárquica de poder, un nombramiento externo al equipo y autoridad formal. Aunque el liderazgo compartido no es un concepto totalmente nuevo, pues se relaciona con otros conceptos existentes en la literatura como equipos auto gestionados, apoderamiento de equipo o sustitutos de liderazgo, recientemente ha aumentado el interés por estudiarlo dado el papel clave de los equipos de trabajo en las organizaciones contemporáneas.

El liderazgo compartido se define como 'el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos' (Pearce y Conger, 2003; p.1). Se puede concebir bien como una propiedad emergente del equipo (Day et al., 2004), o bien como algo prescrito formalmente. En todo caso, surge siempre de la distribución de las acciones de Liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias (Wageman, Fisher y Hackman, 2009). La estructura resultante puede considerarse como una red de influencia mutua, basada en los conocimientos y la pericia (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark y Mumford, 2009), que incide en las actividades y resultados tanto individuales como grupales y que refuerza las relaciones

entre los miembros del equipo. En este sentido, al concebirse como una propiedad del sistema, y no de un único miembro, puede decirse que 'la efectividad del liderazgo se convierte más en un producto de esas conexiones o relaciones entre las partes que en un resultado de una parte del sistema (un líder)' (O'Connor y Quinn, 2004; p. 423), y en ese sentido el liderazgo compartido se relaciona con el concepto de liderazgo complejo.

El liderazgo compartido puede adoptar múltiples formas: el rol de líder pasa de persona a persona conforme el equipo realiza diferentes actividades y avanza en sucesivas etapas; el rol de liderazgo se divide en distintas funciones y responsabilidades ejercidas por diferentes personas al mismo tiempo; se produce influencia lateral entre los miembros del grupo; o existe un rol de liderazgo poco diferenciado. En cualquier caso, los miembros del equipo comparten siempre responsabilidades de liderazgo, sin negar la posibilidad de que este liderazgo compartido coexista con cierto grado de liderazgo vertical en funciones como diseñar la tarea o gestionar los límites del equipo. Se trata de aprovechar y optimizar las asimetrías –naturales o prescritas– entre los miembros del equipo, de modo que en lugar de obstáculos se conviertan en un valor añadido.

Se han realizado distintos estudios en las que el liderazgo compartido se ha relacionado con distintas conductas, como conductas transaccionales, transformacionales, directivas, de apoderamiento y de apoyo (Perry, Pearce y Sims, 1999), con competencias, como negociar soluciones integradoras a través del aprendizaje grupal, resolver problemas dentro de un marco de sistemas (Lambert, 2002) y roles (Carson, Tesluk y Marrone, 2007), como navegador (que marca una dirección y meta clara al equipo), ingeniero (que estructura los roles, funciones y responsabilidades), integrador (que desarrolla y mantiene la cohesión) y enlace (que establece relaciones con grupos de interés externos).

Por otra parte, el liderazgo compartido se ha relacionado con distintos procesos de grupo (ej., cohesión, visión compartida) y variables de contexto (ej., tiempo, ambigüedad, limitación de recursos) que actuarían como variables mediadoras. Asimismo, se han identificado varias condiciones que facilitan la emergencia del liderazgo compartido, actuando de forma positiva (ej., heterogeneidad de habilidades) o negativa (ej., dispersión geográfica o número elevado de miembros; Pearce, Perry y Sims, 2001).

La investigación empírica se ha centrado en analizar las relaciones del liderazgo compartido con las condiciones antecedentes (internas o externas), los procesos y el rendimiento de equipo (Carson et al., 2007). Respecto a los antecedentes internos, se han identificado tres factores relevantes del ambiente interno del equipo que están interrelacionados y se refuerzan mutuamente: objetivo común (los miembros del equipo tienen una comprensión similar de sus objetivos de equipo y toman medidas en asegurar el enfoque en las metas colectivas); apoyo social (esfuerzo de los miembros para proveer resistencia emocional y psicológica entre ellos); y voz (grado en que los miembros del equipo tienen información sobre cómo el equipo lleva a cabo sus propósitos y la capacidad de hablar y de involucrar a las personas). Respecto al contexto externo, resulta importante el coaching de apoyo ejercido por líderes externos al equipo, por el cual estos directivos pueden desarrollar el liderazgo compartido de distintas formas, como dar ánimo, reforzar el compromiso con el grupo a fin de reducir la holgazanería social, o hacer recomendaciones sobre las estrategias de tarea más apropiadas. Este coaching externo resulta aún más importante cuando el grupo carece de una clara orientación al trabajo en equipo (objetivos no compartidos, baja implicación, etc.).

Por otra parte, se ha observado que el liderazgo compartido es más efectivo cuando el equipo desarrolla tareas complejas relacionadas con la creación de conocimiento (ej., investigación y desarrollo, consultoría, toma de decisiones).

También se ha encontrado que el liderazgo compartido mejora procesos grupales como la colaboración, coordinación y cooperación (Yeatts y Hyten, 1998).

Respecto al impacto sobre la efectividad de equipo, trabajos recientes han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo compartido y la eficacia de tarea de los equipos (Carson, et al., 2007), en una variedad de contextos y muestras (altos directivos, equipos virtuales, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.), siendo dichas relaciones más fuertes que en el caso del liderazgo tradicional vertical. Finalmente, aunque teóricamente el liderazgo compartido puede mejorar la satisfacción y el bienestar del grupo (Peiró y Rodríguez, 2008), es un tema apenas explorado empíricamente y, por tanto, muy sugerente para la investigación futura.

- **Liderazgo Remoto**

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación han posibilitado nuevas formas de trabajo, como los llamados equipos virtuales cuyos miembros interactúan en distinta medida a través de la tecnología y con frecuencia están geográficamente dispersos entre sí.

Frente al contexto de trabajo tradicional de los equipos, donde la mayor parte de la interacción se produce cara a cara, el contexto de los equipos virtuales presenta importantes peculiaridades: ausencia de relaciones previas entre los miembros del grupo que permitan desarrollar cohesión y confianza; falta de normas y procedimientos de trabajo compartidos; identidad grupal débil dada la dispersión geográfica; confusión derivada de las restricciones de comunicación; y limitación de la labor del líder por la escaso contacto directo con el equipo (Huang, Kahai y Jestice, 2010).

En este nuevo escenario, liderar implica asumir nuevas responsabilidades para desarrollar el equipo y estructurar sus procesos. Así, los modelos tradicionales de liderazgo elaborados en base a las relaciones presenciales líder–miembros resultan insuficientes para dirigir eficazmente a equipos virtuales. Esto ha motivado la revisión del papel del líder tradicional, dando lugar al concepto de liderazgo remoto.

El liderazgo remoto, también denominado a distancia o e-leadership, es aquel liderazgo que tiene lugar en equipos virtuales. Si bien la virtualidad se consideró inicialmente como una dicotomía (contraponiendo los equipos presenciales a los virtuales), actualmente se considera como un continuo que puede adoptar diferentes niveles según la distribución geográfica, las herramientas de comunicación utilizadas, la inmediatez de la comunicación, etc. (Bell y Kozlowski, 2002; Rico, Bachrach, Sánchez-Manzanares y Collins, en prensa). Por tanto, el liderazgo debería ser contingente a los niveles de virtualidad del equipo en cada momento.

La mayoría de las investigaciones sobre liderazgo remoto han analizado y comparado cómo actúan los líderes en equipos con altos niveles de virtualidad (mayor dependencia tecnológica y menor capacidad de transmisión de información de la tecnología) respecto a los líderes de equipos más tradicionales (preponderancia de interacción cara a cara).

Por ejemplo, Kayworth y Leidner (2003) han observado que bajo condiciones de trabajo remotas son más eficaces los líderes capaces de ejecutar múltiples roles de forma simultánea, demostrando su capacidad para afrontar situaciones complejas.

Por otra parte, la evidencia empírica indica que el liderazgo compartido predice mejor el rendimiento de los equipos virtuales que el liderazgo vertical (Pearce, Yoo y Alavi, 2004). Esto sugiere que la distribución de las funciones y responsabilidades de liderazgo entre los miembros de dichos equipos contribuye a superar las dificultades planteadas por la virtualidad (problemas de coordinación y comunicación, baja cohesión, etc.).

Asimismo, se ha analizado el impacto del liderazgo transformacional en los equipos virtuales, comprobando que respecto al liderazgo transaccional se relaciona de forma más significativa con el rendimiento de equipo (Purvanova y Bono, 2009), y con distintos procesos de equipo como la potencia grupal (Sosik, Avolio y Kahai, 1997), la cohesión y la cooperación (cuando la riqueza del medio es baja, esto es transmiten menos claves sociales y no verbales; Huang et al., 2010). Se ha observado también que la inspiración motivadora incrementa la confianza en equipos con altos niveles de virtualidad (Joshi, Lazarova y Liao 2009)

1.2.2 Desempeño laboral

En los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios las más de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño o ejecutoria de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente.

Todo sistema de evaluación, posee en sí mismo un grado mayor o menor de subjetividad en tanto que se aplica según el criterio de aquel que ejecuta dicho sistema.

Es decir, los instrumentos que se elaboren pueden ser mejores empero, dependerá de quien lo utilice, el que sea más o menos objetivo, sin embargo partimos del criterio de que

todo instrumento debe buscar siempre su perfección brindándole a quien lo utilice la oportunidad de no obviar la subjetividad a la que hacíamos referencia, sino que más bien la tenga siempre presente en aras de tratar de minimizarla.

En el caso de los procesos de evaluación de méritos, de desempeño, de rendimiento laboral y otros nombres que se le han dado, y que en su esencia lo que pretenden es evaluar al trabajador en la ejecución de sus labores, existe por lo tanto un nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de varios de los elementos que intervienen en dicho proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el período de tiempo que se evalúa, la validación estadística del puntaje y la forma en cómo se estableció el mismo, o sea como se le dio el peso relativo a cada factor.

También se pueden considerar otros aspectos tales como los procesos de capacitación y homologación de criterios en los evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, la fijación de objetivos si es que los hubo, la validación previa, etc. En ese sentido es responsabilidad central de un Departamento de Desarrollo Organizacional el establecer con claridad cuáles son los factores o variables que pueden incrementar la subjetividad para tomar medidas atingentes que disminuyan al máximo dicha subjetividad, de ahí que el implementar un sistema de este tipo no sea tarea fácil, sino más bien sea un proceso difícil, en el cuál pueden surgir con gran facilidad las más diversas y coloridas críticas que tienden a desmotivar la realización de un buen trabajo.

A. Objetivos de un sistema de evaluación laboral

Normalmente las empresas que utilizan sistemas de evaluación laboral se pueden fijar varios objetivos, entre los más nombrados son:

- 1.-Motivar al trabajador para que mejore el desempeño
- 2.-Convertirse en un instrumento que determine los incrementos salariales
- 3.-Brindar elementos para la planificación profesional de los trabajadores
- 4.-Determinar áreas de capacitación para el personal
- 5.-Coadyuvar en la fijación de objetivos para el trabajador

- 6.-Proceso de traslados, despidos y/o eliminación de empleados de bajo rendimiento
- 7.-Establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores.
- 8.-Y por supuesto, el evaluar al trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

Sin embargo, muchas veces se fijan algunos objetivos que terminan siendo contradictorios entre sí, como por ejemplo pretender motivar al personal y a su vez utilizarlo como fuente de información para los incrementos salariales. Y son contradictorios en tanto que muchas veces al aplicarse estos instrumentos se generan procesos de discusión entre el evaluador y el evaluado cargadas de subjetividad en donde lo que se puede estar defendiendo no es la mayor o menor motivación sino más bien el menor o mayor salario o la posibilidad real del despido bien o mal intencionado. Es nuestro criterio que un sistema de Evaluación del trabajador debe ir dirigido en cualquier empresa que está a tono con los tiempos a reforzar su Misión, y sus objetivos estratégicos. De no plantearse con dicha perspectiva en realidad el mismo puede ser interpretado y criticado como un instrumento lleno de buenas intenciones pero repleto de desviaciones que pueden ser impulsadas para el logro de cualquier tipo de objetivo, desde realmente mejorar la empresa hasta posibilitar el despido subjetivo de cualquier trabajador.

B. Instrumentos tradicionales

Los instrumentos utilizados para "evaluar" o de "Calificación de desempeño" poseen normalmente un conjunto de debilidades clásicas, entre las que se destacan.

a.- Estos instrumentos de evaluación no estaban en función de coadyuvar a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, sino que más bien se terminaban convirtiendo en un objetivo mecánico establecido desde "arriba" por los Departamentos de Recursos Humanos.

b.- Normalmente se consideraba que todos los trabajadores, independientemente del puesto, podían ser evaluados con el mismo instrumento. Se utilizaban variables iguales con grados y puntajes diferenciados en donde el evaluador marcaba aquellos ítems que su conciencia dictara.

c.- Se confundían los factores de la evaluación, pues se consideran desde "actitudes" ("comete errores con alguna frecuencia", o "su rendimiento es bastante bajo", etc.), hasta "aptitudes" ("carece de habilidad para tratar personas").

d.- Se utilizaban escalas que van de lo "malo" a lo "bueno", o de los puntajes "bajos" a los "altos", presentados en forma continua y por ende de fácil y muchas veces irresponsable manipulación o uso, sobre todo para aquellos que evalúan en forma mecánica y sin considerar realmente la particularidad de cada trabajador y del período de evaluación considerado.

e.- Se establecen porcentajes fijos e inamovibles para cada factor evaluado, olvidando que las personas cambian en el desempeño de sus funciones y en sus elementos motivacionales. Es decir, se obviaba también que lo que hoy me motiva, mañana no lo hará y lo que es más grave, lo que a usted lo motiva no es necesariamente lo que a mí me mueve a ejecutar mejor mi labor.

f.- Se evaluaban en muchos de estos instrumentos dos o más "actitudes" a la vez tales como "interés y cooperación" en aras de facilitar el uso del manual y no en función de mejorar el desarrollo de cada persona y del logro de los objetivos de la empresa.

g.- Se convertían en un instrumento anquilosado que se utiliza por años, sobre todo en el sector público donde terminaban convirtiéndose en un "derecho adquirido", al estarse evaluando todos los períodos con notas similares y por ende con porcentajes de aumento ya pre -establecidos. En realidad lo que se hace es obviar la riqueza del desarrollo organizacional y sobre todo el individual.

h.- Normalmente se le restaba méritos a la creatividad de los jefes y los trabajadores, al fijarle escalas de evaluación establecidas, e impedirle la fijación de objetivos de

superación para ambos, los que entraban los procesos de crecimiento y mejoramiento individual y colectivo.

i.- Los jefes terminaban "evaluando por cumplir" con una normativa de la empresa, y no porque realmente vieran un objetivo útil en dicho proceso, incluso la mayoría de los evaluadores se convierten en "jefes suaves" al momento de calificar, pues no se atreven a hacerlo en forma objetiva, pues ello les puede generar problemas de muy diversa índole, o en su defecto al existir otros jefes más benignos, al ser ello más objetivos tienden a considerar que el instrumento es de mala calidad y por ende no tiene sentido el ganarse enemigos gratuitamente, o no vale la pena evaluar para al final desmotivar más a sus colaboradores.

j.- Estos instrumentos se aplican cada seis o doce meses, por lo que los evaluadores y evaluados solo tienen presente a lo sumo dos o tres meses de la ejecutoria, y normalmente sólo se recuerdan de los "errores cometidos" por lo que estos instrumentos terminan convirtiéndose en sistemas de castigo al desempeño.

Estas y otras críticas pueden sustentarse en torno a este tipo de instrumentos que definitivamente las empresas modernas deben dejar de utilizar, pues normalmente lo que generan son momentos de alta desmotivación y enojo tanto en los evaluadores como en los evaluados.

Ante estas críticas han surgido criterios dirigidos a negar la utilidad de la evaluación de la ejecutoria, partiendo muchas veces de criterios que se sustentan en conceptos de productividad humanistas, tales como el Control Total de Calidad. Eminentes teóricos relacionados con el "recurso humano" han planteado que es mejor no evaluar del todo, pero nosotros sustentamos que en realidad lo que terminan haciendo es "escabullendo el bulto" antes que enfrentar las críticas con el ánimo de superarlas.

Adicional a ello hemos encontrado algunos Gerentes de Recursos Humanos defendiendo la tesis de la no evaluación ajustándose a los criterios de estos eminentes teóricos-prácticos de realidades allende nuestras fronteras, olvidándose de cuál es la realidad socio cultural de nuestro país y por ende la de nuestros trabajadores.

C. Tipos de Evaluación (Sierra Viana 2,012)

- Evaluación "feedback 45 grados", en el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación
- Evaluación "feedback 90 grados", en el que el jefe y el evaluado realizan el proceso de evaluación
- Evaluación "feedback 180 grados", el Jefe y los pares se encargan de hacer la evaluación
- Evaluación "feedback 270 grados", donde son los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación los que se encargan de hacer la evaluación
- Evaluación "feedback 360 grados", los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación, los clientes los que se encargan de hacer la evaluación.

C1. Evaluación del desempeño de 360°

La evaluación de 360° es un método cada vez más difundido. Según la empresa de consultoría en Recursos Humanos Mercer, citado por Wayne y Noe (2005), el 40 por ciento de las compañías usaron el método de la evaluación de 360° en 1995, y para el año 2000, esta cifra aumentó al 65 por ciento. Entre las empresas que usan la evaluación de 360° están MCDonnell-Douglas, AT&T, Allied Signal, Dupont, Honeywell. Boeing e Intel.

Alles (2002) define la evaluación de desempeño de 360° como

"...un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes..." (pp.145).

Las fuentes múltiples (jefes, compañeros, subordinados, clientes y autoevaluación) pueden proveer un marco completo y relevante sobre el desempeño de la persona. El empleado es evaluado mediante una serie de ítems o factores predefinidos. Cabe mencionar que los factores predefinidos son comportamientos observables de la

persona en el desarrollo diario de su profesión. Por lo tanto, la finalidad de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de la persona evaluada.

En el año 2005, Pereda y Berrocal refiere que

“la evaluación de 360° (o feedback de 360°) es una técnica que se apoya en la recogida de información por parte de superiores, compañeros, subordinados e, incluso clientes y proveedores, para evaluar el rendimiento de un empleado y definir sus necesidades de formación...” (pp.253).

C.1.1 Ventajas y desventajas de Evaluación de 360°

Según Bohlander, Snell y Sherman (2004), las ventajas de la evaluación de 360° son las siguientes:

- El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde varias personas que posee diferentes clases de relaciones laborales con el evaluado, de esta manera aporta a la evaluación perspectivas diferentes.
- El feedback de 360° reduce los sesgos y prejuicios, puesto que la información procede de varios evaluadores, no de una persona.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás evaluadores podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.

Según Bohlander, Snell y Sherman (2004) refieren que la evaluación de 360° tiene las siguientes desventajas:

- En términos administrativos, el sistema de 360° es más complejo debido a la combinación de las respuestas de diversos evaluadores.

- La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se confabularon contra él.
- Puede haber respuestas con opiniones contradictorias, a pesar de que todas ellas sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
- Para funcionar con eficacia, el sistema de evaluación de 360° requiere una extensa capacitación y aceptación por parte de los evaluadores y evaluados.
- Los empleados podrían engañar al sistema mediante evaluaciones mutuas que favorecen a ambos.
- Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos considerando que las evaluaciones son anónimas.

Por otro lado, Maristany (2000) refiere que “la evaluación 360° es un excelente método para el desarrollo pero es una mala forma de hacer evaluación de desempeño”. La evaluación de 360° no debe tener relación con el despido, no obstante muchos empleados vinculan la evaluación de desempeño como una excusa del despido.

La evaluación de 360° permite que los malos supervisores transfieran a otro cualquier problema de conducta del evaluado, desatendiendo su responsabilidad. En última instancia, la evaluación de 360° podría usarse como evaluación de desempeño en empresas donde las jerarquías no existan en el sentido tradicional, sino que está manejada por interrelaciones en grupos. En otras palabras, no habría directores, sino grupos de trabajo.

C.1.2 Proceso de Evaluación de 360°

Los detalles administrativos de esta técnica son esenciales para asegurar la confidencialidad del proceso y para que la misma, además de ser real, sea vista de esta manera. El proceso de evaluación de 360° consta de siete etapas.

1. Definición de las competencias de la evaluación de 360°

Según Alles (2002) el primer paso es la definición de las competencias tanto cardinales como específicas del puesto. Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias deben ser las mismas.

Por otro lado, Maristany (2000) refiere que las competencias tienen que estar ligadas con la visión y los valores de la empresa, pero son los gerentes o la junta directiva de la empresa quienes definirán y determinarán las competencias por última instancia. La determinación y de la definición de las competencias significa un proceso y se puede hacer de diferentes maneras. A continuación se dará dos ejemplos.

- Entregar una lista larga de competencias a los gerentes que definirá la evaluación de 360°, quienes colocará las competencias en orden decreciente, individualmente y en privado. El consultor externo recoge las listas, tabula las competencias de acuerdo a la votación y los presenta en una reunión donde se establece la cantidad de competencias a trabajar. El problema de este proceso es que las personas con carácter más fuerte pueden imponerse sobre la cantidad de las competencias.
- Otra manera sería que el proceso se inicie con una encuesta que proponga un grupo amplio de competencias. Lo importante es que el grupo que elija las competencias de los puestos lo haga describiendo lo que espera que sean los puestos en la empresa.

Las competencias están compuestas por frases que las describen. Luego de definir las competencias, se debe determinar las frases que componen cada una. Cada competencia debe tener no menos de cuatro ni más de seis frases, puesto que menos de cuatro dejará a la competencia reducida en pocos aspectos y más de seis sería pesado tanto para el evaluador como para el procesador y para su análisis posterior. El puntaje de la competencia es el promedio del puntaje de las frases que la componen. La última instancia vuelve a caer en la junta directiva de la empresa quienes deberán dar el visto bueno a los componentes de cada competencia.

C.1.3 Diseño de la herramienta

La herramienta puede ser un cuestionario o un formulario de evaluación de 360°. El diseño de la herramienta es el soporte del proceso.

Maristany (2000), considera que los formularios deben tener tres características básicas:

- Son de elecciones múltiples
- Son puntajes de 1 a 10
- No son reconocibles, salvo el del jefe puesto que en los formularios indica la relación con el evaluado (clientes, subordinados, etc.).

Asimismo, el formulario debe tener el título y las frases de cada competencia, donde los evaluadores marcarán cada frase con el puntaje que consideren. Además recomienda no agregar demasiados comentarios, puesto que generalmente los evaluados saben quiénes son los que han hecho tal o cual comentarios. Este hecho puede generar pérdida de confidencialidad en el proceso.

C.1.4 Elección de los evaluadores

En esta etapa se va a elegir a las personas que van a intervenir como evaluadores: supervisor, compañeros, subordinados, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Los evaluadores pueden ser elegidos por el mismo evaluado, dependiendo del momento que esté atravesando la organización en particular. La manera de la elección de los evaluadores deberá ser analizado según el caso y el tipo de negocio de la empresa, Alles (2002).

Sin embargo, Maristany (2000) refiere que la elección de los evaluadores puede ser por Recursos Humanos; por el mismo evaluado; por el evaluado y su jefe; por el evaluado y su jefe con intervención de Recursos Humanos.

C.1.5 Lanzamiento del proceso

El lanzamiento del proceso de evaluación no sólo es con los interesados sino también con los evaluadores. El propósito de esta fase es comunicar de forma clara la finalidad de la empresa al utilizar la herramienta. No es lo mismo utilizar la evaluación de 360° para el desarrollo profesional que utilizarla para tomar decisiones de promoción o retribución. Los evaluadores tienden a calificar de modo distinto dependiendo del uso que se haga de los resultados (Maisch, 2004)

Maristany (2000) menciona que el lanzamiento del proceso debe ser claro, teniendo como finalidad facilitar la transparencia del sistema. De esta manera, la comunicación debe cubrir los siguientes puntos:

- Por qué lo hace la empresa
- Cuál es el proyecto
- Cómo encaja en lo que hoy hace la empresa
- Quiénes van a participar
- Cómo se desarrollan las competencias
- Quiénes estarán involucrados

Tras el lanzamiento del proceso se debe realizar las reuniones de entrenamiento. En el entrenamiento se debe enfatizar los criterios de puntuación, la transparencia y la confidencialidad del proceso.

C.1.6 Relevamiento y procesamiento de los datos

Con la finalidad de preservar la confidencialidad de la información y mantener la objetividad en el proceso, es necesario que esta etapa lo realice un consultor externo.

Esta etapa se inicia con la entrega de los formularios a los evaluados, quienes a su vez lo entregan a sus respectivos evaluadores. Tras completar la información requerida en los formularios, estos se entregan en un sobre cerrado al consultor.

Según Alles (2002), el evaluador debe realizar dos apreciaciones:

- La primera es valorar la efectividad del evaluado en diferentes aspectos o competencias en condiciones normales del trabajo. (Día a día)
- La segunda valoración también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

Una vez que el consultor tenga todos los formularios completos se inicia con el procesamiento de la información, el cual es necesario que se realice fuera de la empresa.

C.1.7 Comunicación a los interesados

Maristany (2000), toma esta etapa como un proceso de coaching. Como resultado de la etapa, el evaluado desarrolla un plan de acción que está dedicado exclusivamente a la mejora de los temas según los resultados de la evaluación. Una vez establecido el plan de acción, se presenta al supervisor o jefe inmediato. Si el supervisor no lo aprueba, el evaluado puede dirigirse a Recursos Humanos, en queja. Si el supervisor lo aprueba, el evaluado se dirige a Recursos Humanos para que le provea los servicios que puedan ser necesarios para el cumplimiento del plan.

C.1.8 Informes

El informe de la evaluación de 360° se entrega sólo al evaluado. Este documento debe invitar a la reflexión del evaluado, por lo cual el contenido y la presentación deben transmitir los conceptos de manera clara y precisa. Además, el informe debe contar con una breve reseña de la metodología utilizada, gráficos explicativos del resultado, y finalmente una breve explicación sobre las competencias que el participante debe mejorar. La empresa recibe un informe global sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. El informe consolidado contiene la suma de todos los resultados y promedio de las competencias evaluadas.

Maristany (2000) refiere que el informe debe ser útil para que el evaluado pueda sacar conclusiones eficaces para su desarrollo. El informe está compuesto por distintos capítulos:

- Puntaje de las competencias de mayor a menor: permite ubicar rápidamente las competencias más desarrolladas y las que hay que mejorar. Las puntuaciones se suele hacer con barras horizontales, aunque no es imprescindible que sea así.
- Puntaje de las diez frases superior y de las diez frases inferiores: es útil por la misma razón que la anterior. No es necesario colocar todas las frases, lo importante es conocer los puntos máximos y mínimos para enriquecer la información precedente.
- Puntaje de las frases con explicitación (explicación) de los puntajes de cada grupo: permite analizar dónde están los que se quejan y dónde los que apoyan determinadas competencias.
- Relación entre los puntajes del grupo y los del evaluado: la comparación de cada competencia permite profundizar en aspectos de la persona del evaluado que le sirven para realizar su plan de acción o de mejora.

Maristany (2000) considera que la entrega del informe es antes de la etapa de retroalimentación o coaching. Por otro lado, el proceso de la evaluación de 360°, desde la evaluación hasta la devolución del informe no debe haber transcurrido más de un mes. Un mes sería el tiempo ideal, sin embargo va a depender de la cantidad de evaluados y de evaluadores.

C.1.9 Funciones del área de Recursos Humanos y Consultor Externo

Tanto el área de recursos humanos como el consultor externo realizan un papel fundamental en la evaluación de 360°.

1. El departamento de Recursos Humanos revisa y define el formulario junto al consultor externo.
2. El departamento de Recursos Humanos o el consultor externo puede hacer cargo de la entrega de los formularios a los evaluados.

3. El evaluado se queda con el formulario de autoevaluación y entrega los formularios a los evaluadores. Para evitar errores puede colocar a cada uno sobre el nombre del evaluador.
4. Los evaluadores entregan los formularios al consultor externo.
5. El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un informe individual sólo al evaluado. El informe será entregado en la reunión de retroalimentación. Los formularios son archivados por el consultor externo y no son devueltos a la empresa.
6. El consultor externo presentará un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias a la empresa.

C.1.10 El consultor externo

Las evaluaciones de 360° siempre deben procesarse a través de un consultor externo para garantizar la confidencialidad del proceso. Aun cuando el área de Recursos Humanos tenga la mejor de las imágenes dentro de la organización, no debe recibir ni procesar los resultados de las evaluaciones de 360°.

Asimismo, el consultor externo debe tener prestigio profesional y representatividad, puesto que debe procesar información y dar devoluciones a personas de altos niveles ejecutivos. Por lo tanto, debe tener un buen manejo de la herramienta de la evaluación de 360°.

Por otro lado, el consultor externo debe ser un facilitador. El facilitador presenta los datos en forma clara y fácil de entender. Además aconseja sobre las acciones por emprender y sobre las decisiones que se deben tomar. Otro rol de facilitador es lograr que el evaluado entienda bien el verdadero significado de la evaluación.

Finalmente, el consultor asume el papel de Couch, a partir del momento de las devoluciones de los informes a los evaluados. El Couch guiará a los evaluadores en el desarrollo de las competencias.

- **Evaluadores**

Alles (2002) menciona que los evaluadores son elegidos de acuerdo a las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Además, los evaluadores deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en diferentes situaciones laborales para poder valorar las competencias del participante. Asimismo, lo ideal es incluir cuatro compañeros, cuatro subordinados, etc.; de este modo se logra una retroalimentación más confiable y se asegura el anonimato de los evaluadores. Los evaluadores pueden ser:

- **Supervisores:** La participación del supervisor inmediato es casi en todas las evaluaciones de desempeño. La principal razón se debe a que el supervisor está en una posición excelente para observar el desempeño del empleado. Asimismo, la participación de los supervisores en el proceso de evaluación permitirá ampliar su visión. Cabe resaltar que en una evaluación de 360° puede participar el supervisor inmediato y el gerente. Sin embargo, el supervisor puede destacar algunos aspectos del desempeño y descuidar otros. Además, los supervisores manipulan las evaluaciones para justificar los incrementos salariales.

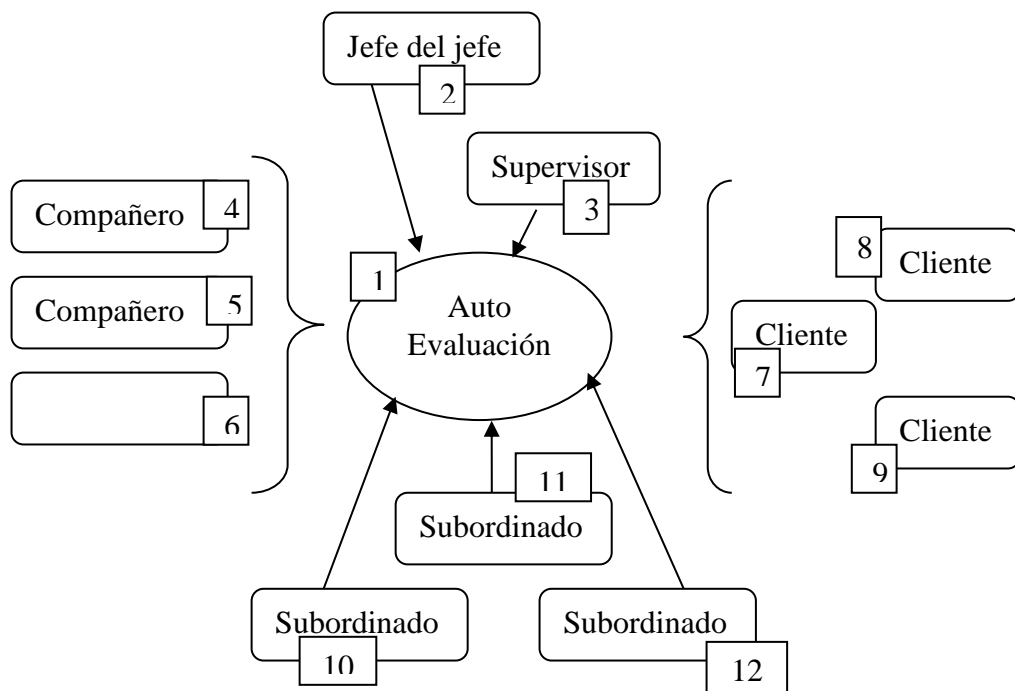
- **El evaluado (Autoevaluación):** La autoevaluación es una ventaja de evaluación de 360° si el participante entiende los objetivos y los criterios usados para la evaluación. El empleado está en una buena posición para evaluar su propio desempeño puesto que sabe qué es lo que hace bien en su trabajo y qué necesita mejorar.

- **Subordinados:** La evaluación por los subordinados era visto en forma negativa; no obstante, esta forma de pensar ha ido cambiando progresivamente. La evaluación del 360° considera que la participación de los subordinados es esencial puesto que están en una excelente posición para ver la eficacia de sus jefes. Sin embargo, la evaluación por los subordinados aún sigue siendo un aspecto de difícil aceptación por los jefes.

C.1.11 Colegas o miembros del equipo

La participación de las colegas en este sistema es una ventaja importante puesto que los colegas trabajan cerca del evaluado y es más probable que tengan una perspectiva no distorsionada del desempeño, especialmente en las tareas que se realizan en equipo. Además, la participación de los empleados en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras ayudará a garantizar su imparcialidad.

- **Cientes:** El comportamiento de los clientes determina el grado de éxito de una empresa. El enfoque de la evaluación de 360° permite la participación de los clientes, con la finalidad de evaluar el compromiso del evaluado con ellos. Los clientes pueden ser externos como internos.



En la figura 01 muestra un esquema amplio de evaluación de 360° que podría estar representada por doce planillas; es decir por cada persona evaluada se confeccionará doce evaluaciones. Por otro lado, en la figura 02 se puede observar el mismo esquema pero con ocho planillas, es decir con ocho evaluadores. En este caso es más simple pero igualmente completo y efectivo.

Levy- Leboyer (2000) citado por Alles (2002) amplía la lista de los evaluadores proponiendo la participación de familiares y amigos.

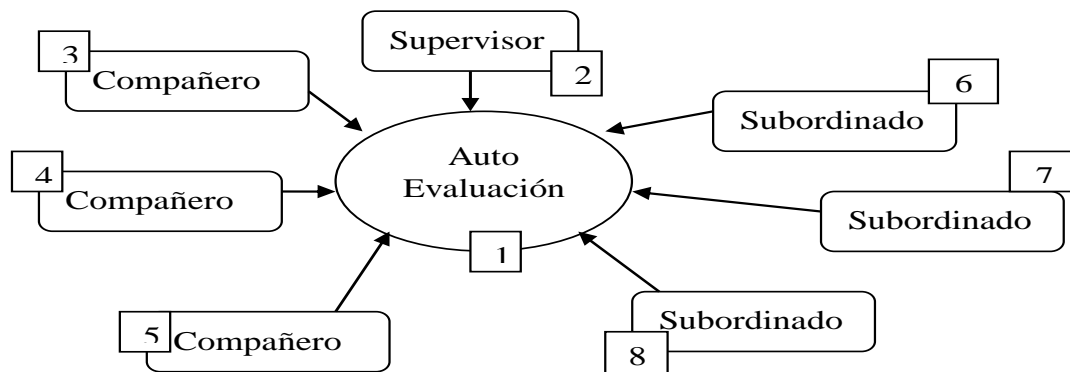


Figura 02: Evaluación de 360° con 8 evaluadores

Maristany (2000) refiere que:

“...los evaluados no tienen que ser muchos y los evaluadores tampoco...” (pp.322).

Muchos evaluados o muchos evaluadores pueden generar problemas de tiempo tanto para la empresa y para el procesamiento de la información. Se debe considerar que es difícil que una persona no sea evaluada por menos de seis personas, pero no es necesario que sean veinte. Once evaluadores sería lo adecuado: el mismo evaluado, el supervisor, tres subordinados, tres clientes y tres compañeros.

C.1.12 Las claves para el éxito de una aplicación de 360°

Arámbula (2000 citado por Alles 2002) hace referencia a las claves que se debe considerar para lograr una exitosa aplicación del sistema de 360°.

- Asegurar el Anonimato: Cerciorar de que ningún empleado, en ninguna circunstancia, conozca cómo respondió una persona específica en una evaluación.
- Responsabilizar a las personas que responden: El consultor externo, Recursos Humanos o los jefes deben hacer énfasis en los aportes de cada miembro para el evaluado y el manejo de las escalas de calificación de manera apropiada.

- Impedir que el sistema se convierta en una cacería: Es posible que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado al darle una evaluación demasiado elevada o muy baja. Quizá los miembros del equipo intenten coludirse dándose calificaciones altas. Motivos por los cuales los consultores deben detectar aquellas respuestas que no son válidas.

- Utilizar procedimientos estadísticos: Los consultores usan porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las respuestas de las evaluaciones. Sin embargo, deben tener cuidado con el uso de combinaciones de datos, puesto que puede socavar el sistema.

- Identificar y cuantificar los sesgos: Comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, el género, el origen étnico u otros factores. El éxito depende de la forma en que los gerentes y los mismos evaluados utilizan la información.

Alles (2002) menciona otros aspectos que deben tener en cuenta para garantizar el éxito del sistema de 360°. Las claves de éxito son las siguientes:

- Un adecuado diseño de la herramienta: Es importante definir la cantidad mínima de evaluadores por cada nivel. Asimismo, es esencial indicar en el formulario la relación del evaluador con el evaluado. Cabe resaltar que las competencias evaluadas deben ser las requeridas por el puesto del trabajo.

- Una prueba de piloto: Es importante que los empleados y los directivos entiendan que el sistema de evaluación de 360° necesita un período de adaptación, conocido también como prueba de piloto. Este periodo es siempre superior a un año. Durante este periodo todos los participantes pueden opinar y aportar ideas para delinear el sistema definitivo para la organización.

La prueba de piloto se puede hacer de diferentes maneras. Por ejemplo, aplicar la herramienta a un solo área para luego extenderla a toda la organización. Otra opción posible es la aplicación de la evaluación de 360° a todos los empleados que la empresa haya decidido como foco de actividad.

- Entrenamiento a evaluadores y evaluados: En la etapa de entrenamiento se debe tener en cuenta lo siguiente:
 1. Precisar los objetivos de la evaluación de 360°
 2. Relacionar los objetivos de la evaluación de 360° con los objetivos y la estrategia de la organización y su cultura
 3. Explicar detalladamente la organización de la evaluación de 360°, asimismo cómo se garantiza la confidencialidad
 4. Aclarar debidamente las fórmulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaborarán
 5. Indicar cómo se van elegir los evaluadores, la relación de los participantes con el evaluado y su número.

- Los manuales de instrucción: Las principales características del manual de instrucción son la claridad y la simplicidad, especialmente en los caso de los ejemplos. En el manual de instrucción se debe tener en cuenta los aspectos menores como la importancia de llenar o completar los ítems y las consecuencias que tendría no hacerlo.

- Procesamiento externo: Para garantizar la confidencialidad del proceso, el consultor externo recibirá los formularios completado en sobres cerrados o por correo directamente de los evaluadores. Asimismo, el procesamiento de los datos se debe realizar fuera de la empresa.

- Los informes: Sólo habrá un ejemplar de informe de evaluación de 360° que será entregado al evaluado. El informe debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo. Se remitirá un informe consolidado sobre el nivel de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado para los directivos de la empresa.

- La devolución a los evaluados: La comunicación de los resultados de la evaluación es un aspecto clave del proceso. Una adecuada comunicación en una reunión grupal puede incitar a cada participante a compartir la información con otros. Por el otro lado, el esquema individual puede ser muy productivo y focalizado, además eficaz para mejorar el desempeño personal.

- Seguimiento con los evaluados: El área de Recursos Humanos debe implementar al menos dos tipos de acciones para seguimiento de proceso.
 1. Generales: El área de Recursos Humanos debe hacer seguimiento en los planes de desarrollo de las competencias de los participantes que faltan mejorar.
 2. Particulares: Se debe ofrecer ideas y sugerencias a cada evaluado para el autodesarrollo. Puede ofrecer lecturas u otras actividades a través de Intranet de la empresa o cualquier otra variante de comunicación interna.
- Continuidad del proceso: La evaluación de 360° requiere varios años para afianzar como sistema e incorpora a la cultura de una empresa. Por lo tanto, dejar en claro que es un sistema con continuidad resulta serio y confiable.

Maristany (2000), sugiere que el proceso de la evaluación de 360° sea repetido cada dos años. Generalmente, las evaluaciones de desempeño tiene un término anual, pero la evaluación de 360° se dirige principalmente a problemas de relaciones; motivo por el cual dos años sería un tiempo adecuado para que las personas realice los cambios en sus hábitos.

C.1.13 Problemas y soluciones de Evaluación de 360°

Alles (2002), refiere que se puede evitar los errores más comunes teniendo en cuenta lo siguiente:

- Algunos evaluadores son elegidos por varios participantes; por lo tanto es de vital importancia poner adecuadamente el nombre del evaluado en el formulario.
- Algunos evaluadores pueden evaluar incorrectamente para desacreditar el sistema utilizando el anonimato como escudo. La posible solución sería la persistencia en las prácticas del sistema en la organización, ya que es muy probable que luego de haber aplicado cinco veces el sistema de evaluación de 360° la cultura de la organización haya asimilado totalmente las herramientas de evaluación y comprendido la finalidad de dicha evaluación. los parámetros de la misma, formando parte de ella.

- El retraso en la entrega de los formularios por parte de los evaluadores, lo cual ocasiona una demora en la entrega de los informes. En este caso, el evaluado debe colaborar recomendado a sus evaluadores en el cumplimiento de los plazos, y si fuese necesario, hacer un seguimiento para que sus evaluadores entreguen al tiempo sus formularios.
- Falta de revisión y adecuación de la herramienta en las empresas multinacionales; en otras palabras, las empresas sucursales tienden a aplicar el sistema tal como llega desde las casas matrices. En este aspecto, la solución sería revisar las competencias y la herramienta de 360º considerando la cultura organizacional de cada empresa.

1.2.3 Calidad en el servicio

A. Concepto de calidad

Shein (1982), refiere que el término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio. La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto, el significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección. El concepto de perfección durante la Edad Media era tal, que se consideraba como obra perfecta sólo aquella que no tenía ningún defecto. La presencia de uno de estos, por pequeño que fuera, era suficiente para calificar a la obra como imperfecta. Los trabajos de manufactura en la época preindustrial, como eran prácticamente labores de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte, el artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época, dado que de la perfección de su obra dependía su prestigio artesanal.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

El juicio acerca de la calidad del producto tiene como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto, como podría ser una herramienta o un determinado vestido o traje, exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos dados por el cliente. Como eran trabajos hechos a la medida, el productor sabía de inmediato si su trabajo dejaba satisfecho al cliente o no. Con el advenimiento de la época industrial surgen nuevas teorías sobre sistemas administrativos y de procesos, las cuales han ido evolucionando hasta la fecha.

El concepto de calidad se identifica con la satisfacción por el trabajo bien hecho. Los objetivos buscados pasarían a ser la satisfacción interna (empresa), la satisfacción externa (cliente y sociedad en general), y una alta competitividad en un mercado en el que la calidad se considerará como un derecho.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) se han referido a través del estudio de la calidad como requerimiento de un producto o servicio para garantizar su competitividad y permanencia en el mercado.

a) Edwards Deming dice que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Su enfoque está basado en el trabajo diario controlando la variabilidad y fiabilidad de los procesos a bajos costos; orientándose hacia la satisfacción de los clientes con la ayuda del control estadístico, como técnica esencial para la resolución de los problemas o las causas de la mala calidad.

Considera que la calidad debe ser mejorada constantemente, debido a las necesidades siempre cambiantes del mercado, por lo que su visión es muy dinámica.

- b)** Feigenbaum reporta que la calidad es el conjunto total de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual un producto en uso satisfará las expectativas del cliente. Se basa en la experiencia actual del cliente sobre el producto, contrastado con sus requisitos (conscientes o inconscientes, técnicos o subjetivos) y representando, siempre, un objetivo dinámico en un mercado competitivo.
- c)** Joseph Moses dice que la calidad es el conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y en consecuencia hace satisfactorio el producto; y otra que se refiere a la organización: la calidad consiste en no tener deficiencias. Este concepto viene determinado por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas. Estas pueden ser de diversa naturaleza, pero sin un cliente satisfecho, que juzgue el producto (bien o servicio) adecuado a sus necesidades, no se puede hablar de buena calidad.
- d)** Kaoru Ishikawa`s indica que calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Agrega que La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente Satisfacción para el Consumidor.
- e)** Philip B. Crosby afirma que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos, logramos Cero Defectos; se basa en que las cosas han de hacerse bien desde la primera vez, o sea, tienen un solo patrón de actuación cuando el desempeño está libre de errores o "cero defecto" lo cual se puede lograr con la prevención. Agrega que para conseguir los objetivos de calidad del producto (bien o servicio) tiene que existir, previamente, una concreción en especificaciones que trasladen a lenguaje técnico los deseos del cliente.
- f)** Crosby pone un énfasis especial en la prevención de forma tal que se puedan garantizar estos deseos. La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la

empresa. La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor y a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

La calidad y/o satisfacción en el servicio está fundamentada en un enfoque desde la demanda del cliente por los productos y servicios y el resultado de la medición de satisfacción que tiene que ver definitivamente con las percepciones que dicho cliente tiene sobre los atributos que medimos. Hay que observar que el umbral de buena calidad o satisfacción plena no es igual para todos los clientes.

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa para todo programa. La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del cliente son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidad fuerte y eficiente están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por los costos muchos menores de calidad y por un liderazgo competitivo más fuerte. Cuando se menciona el término "calidad", por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. Cuando un producto mejora nuestras expectativas estamos hablando de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.

Rivera (2006) dice que Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado. Debido a la gran variación de resultados de calidad, la búsqueda genuina del éxito en la calidad se ha convertido en un asunto de gran interés en la administración de las compañías de todo el mundo. Y la experiencia está abriendo una base fundamental para lograr ese éxito. La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización. Como finanzas y mercadotecnia, la calidad ha llegado a ser ahora un elemento esencial de la administración moderna. Y la eficiencia en la administración de la calidad se ha convertido en una condición necesaria para la eficiencia de la administración industrial en sí.

El mismo autor agrega que Calidad es cuando en una organización se determinan las actividades y los integrantes de la misma se encuentran haciendo lo que tienen que hacer, lo están haciendo bien, para brindarle una satisfacción total al cliente. Hacer las cosas bien, se refiere a:

- Determinación de las actividades
- Conocimiento de los requisitos a cumplir
- Adiestramiento sobre esos requisitos (capacitación)
- Cumplimiento estricto de esos requisitos
- La calidad es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales. Para que la calidad se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

B. Principios de la calidad

Muchinsky (2002) establece los siguientes principios de la calidad:

1. Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
3. El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
4. El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
5. Formación de círculos de control de calidad.
6. Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
7. Anticipar problemas potenciales y quejas.
8. Tomar acciones correctivas apropiadas.
9. El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
10. Prevenir la repetición de errores.

C. Importancia de la calidad

La calidad en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras. El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí: los trabajadores, los proveedores y los clientes. Esto ayuda a prevenir el error y a la disminución temprana del defecto

En relación a los trabajadores, el trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente, debe haber sincronización y comunicación permanente para evitar errores que pueden alterar la calidad del servicio, de esa manera la organización empezará a ser competitiva.

En lo que se refiere a los proveedores, éstos deben recibir el reconocimiento a su esfuerzo de manera puntual, evitando retrasos que podrían generar que decida pasar a dar sus servicios a otra empresa más responsable. Son los proveedores quienes, con su celo y puntualidad en las entregas, los que contribuyen a que la organización también sea competitiva, sobre todo porque buscan productos buenos y al alcance de los clientes.

Con esto le logra satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo. Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser: el hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad. No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho. Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

D. El control de la calidad

La evolución del concepto de calidad en la industria, y en los servicios, nos muestra que pasamos de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final. Para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de control de calidad en el proceso, con el lema: "la calidad no se controla, se fabrica". Finalmente se llega a una calidad de diseño que significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de la calidad total. El camino hacia la calidad, requiere el establecimiento de una filosofía de calidad, una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad. Demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día.

Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que en caso de fracasar nadie quiera asumir la responsabilidad. De allí la conveniencia de basarse en hechos reales y objetivos. Además es necesario aplicar un conjunto de herramientas estadísticas siguiendo un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas. Existen siete herramientas básicas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización.

El ama de casa posee ciertas herramientas básicas por medio de las cuales puede identificar y resolver problemas de calidad en su hogar, estas pueden ser algunas, tijeras, agujas, corta uñas y otros. Su fin es el de ejercer un tipo de revisión o feedback de lo planificado con lo con lo realizado, estos tipos de controles dan soluciones a los diferentes problemas que se presentan en la empresa.

Chiavenato (2000) dice que el control de la calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento constante de lo que ofrecen las organizaciones. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios. Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general. El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo. La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

Control de la calidad es el proceso de alcanzar los objetivos que tiene la empresa. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- a.** Elegir qué controlar.
- b.** Determinar las unidades de medición.
- c.** Establecer el sistema de medición.
- d.** Establecer los estándares de desempeño.
- e.** Medir el desempeño actual.

- f. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- g. Tomar acción sobre la diferencia.

E. Calidad y excelencia en la atención al cliente

Las habilidades personales, son básicas para el fomento de una buena comunicación que debe derivar en una relación cordial con los clientes. Las habilidades técnicas nos permiten satisfacer las necesidades de los clientes en relación con los productos, los procesos, y en general, las exigencias de los clientes en relación con nuestra empresa y nuestro trabajo. Las habilidades personales resultan ser la base de una buena atención al cliente y las técnicas en un buen servicio al cliente. Al final del proceso, al cliente le interesan los dos, la atención y el servicio, y sólo así se pueden satisfacer sus necesidades, sus expectativas y superar éstas últimas. Si así lo hacemos, satisfacer, tanto, las necesidades como las expectativas en un proceso integral, lo que le estamos entregando al cliente es una atención y un servicio con alta calidad. Y si superamos las expectativas, satisfaciendo siempre con calidad las necesidades de los clientes, lo que estamos brindando es una atención y un servicio al cliente con excelencia.

F. Administración de la calidad en organizaciones

En la implementación y administración de sistemas de calidad en organizaciones, donde se ofrezcan servicios, ya sean a empresas o público en general, son aplicables conceptos básicos y en común, su significado es el mismo: asegurar que el cliente este conforme con lo que se le ofrece como servicio.

La organización que ofrece un servicio debe de mantener un sistema de revisión y mejoramiento continuo, puede ser abrumador, pero en la confección de sistemas de calidad se establecerán las pautas de revisiones cada cierto periodo corto de tiempo.

Las revisiones de procedimiento se harán en los puntos donde se trabaja diariamente, todo esto es en base a qué zonas del flujo productivo se está siguiendo para ofrecer la calidad que se está buscando para satisfacer al cliente.

Esto tiene la importancia tan acentuada que una herramienta básica para su evolución es saber qué es lo que el cliente busca de un servicio y qué buscaría mejorar. Para tomar conciencia, la empresa debe de saber qué es lo que comercializa, lo cual es necesario para no tergiversar ese rumbo, que es la mejora del servicio. Los resultados en la implementación de un sistema de calidad son muy gratos, por ejemplo:

- Agilidad y menos burocracia en el servicio, por consiguiente una productividad más fluida, en la que el cliente obtiene, dando por consiguiente el resultado buscado en la empresa, la satisfacción del servicio buscado por el cliente.
- Amplia la participación en el mercado, por el consumo de los mismos clientes y por recomendaciones, con las reformas internas de mejoramiento se eleva el nivel de calidad.
- Una reputación e imagen en continuo crecimiento afianzando la credibilidad y confianza del cliente.
- Se reducen costos, controles mejorados en donde se ahorran tiempo hombre.

Todo esto no tendría valor sin la participación de todo el personal involucrado con la empresa, para esto es necesario aplicar con ellos lo siguiente:

- Capacitación continua, con ayuda interna o externa, esto ayuda mucho en valorar las capacidades de competencia del personal en la organización. Un ejemplo es que la gente se auto inspeccione en sus labores diarias.
- Reuniones informativas y de consulta integral del personal participante en la empresa.
- Relaciones internas y externas de la empresa con un motivo en común, la conformidad que el cliente busca para el servicio solicitado.

Con lo anteriormente mencionado, toda la organización involucrada en la comercialización de un servicio es un equipo en donde el trabajo de cada uno da valor agrado para con el cliente.

La calidad se aplica en una empresa, en donde existe un servicio nuevo o uno que ya existente. Es más, un sistema de calidad es aplicable inclusive en servicios donde tiene una participación arraiga con la elaboración de un producto.

Ejemplos:

- Empresas contratistas de logística y distribución de un producto a depósitos de algún un cliente.
- Empresas que dan mantenimiento a cajeros automáticos en bancos y de redes de computo en oficinas.
- Servicios de correo privado.
- Servicio de transporte público.
- Educación y capacitación.
- Empresas de personal temporario.
- Servicio médico privado o estatal.
- Hospedaje en un hotel.
- Empresas de viajes y turismo.
- Bancos, en la transferencia de dinero o inmuebles.

Como vemos, la idea es saber aplicar los conceptos de calidad en servicios. La calidad en servicio no es compleja, y es un malentendido que sea solamente para las grandes empresas, es conveniente saber que se puede aplicar en muchos ámbitos ya sean pequeños o grandes, en otras palabras en Pymes o en compañías transnacionales. El significado de servicio es la acción realizada por una organización representada, en la facilitación del intercambio comercial. Las actividades implícitas en un servicio comercial deben satisfacer las necesidades del cliente.

Un servicio comercial es un proceso y como tal es una acción, de esto tiene un significado, llevando consigo otro que son las características que la empresa ofrece a un cliente, el proceso debe de conocerlo el cliente ya que este contratará el servicio, o tal vez no. La característica de un servicio puede ser medida por el desempeño en donde se encuentra lo cuantificable en el beneficio, puede ser un servicio cualitativo en donde se compara la eficiencia con un antecesor en donde el cliente evalúa el desempeño generado por el servicio mismo.

Ejemplos de servicios cuantificables en su medición:

- Tiempo de entrega.
- Tiempo en la generación del servicio en el lugar de trabajo.
- Contabilidad y comunicación efectiva.
- Seguridad, garantía y del marco legal apropiado.
- Instalaciones, en donde la imagen demuestra el ámbito laboral, en un ambiente agradable.
- Trato directo, la atención ofrecida al cliente, la cortesía, se suman a los términos en la generación de valores al servicio.
- Tiempo de devolución y capacidad de respuesta a problemas.

Las variantes del control que se generan en la prestación del servicio, es cuando el servicio generado es una acción ejercida, es decir, en el momento en el cual el servicio está funcionando. El control de un servicio puede ser visual, por medio de equipos electrónicos de inspección, y en los registros generado por estos dos métodos mencionados. No es recomendable, aunque si es medible, que se espere a que el cliente presente una queja para cuantificar el servicio de defectos ocasionados, un error común en todas las empresas, y sin excepciones.

Aquí debe de revisarse minuciosamente el procedimiento de trabajo, los encargados, verificar la capacitación ofrecida al personal, buscar el punto de inicio del error, no los culpables.

En los servicios existen muchas variantes, cada empresa tiene su perspectiva y la aplica en sus ventas. Algunas proponen las siguientes recomendaciones:

- Escuchar al cliente.
- Buscar la confianza del cliente y saber ¿qué le gustaría hacer en su empresa para crecer?, ¿para que usaría su servicio?
- Buscar soluciones juntos y demostrar realmente interés, sé está listo para hacer negocios.

Parece muy básico y hasta podría ser lógico, pero sin embargo no se toma en cuenta y se pasa a lo monótono del solo hecho de vender. Si se ofrece un servicio se debe de saber si a ese cliente le servirá lo que se le ofrece, más allá de los costos, si el servicio no es lo que el cliente esperaba se corre el riesgo de ser reemplazados o que lo que se ofrece no le es útil. La cartera de cliente consta no solo de muchos nombres de empresas importante o cuan grandes sean, sino qué es lo que se le ofrece, cómo le servirá al cliente y cómo pueden serle útiles en los peores momentos financieros.

Cualquier empresa crece, cualquiera compite con los precios, pero no todos crecen con la calidad ni, permanecen vigentes. Solo los mejores. Una empresa crece solo si los que trabajan son los mejores, ni por sus abultadas comisiones, el equipo que se forma es el que quiere trabajar y empieza desde el principio, desde la gerencia que los dirige y como los dirige, que políticas y qué proyectos tiene a futuro.

La calidad que se aplica en los servicios es muy grande, abarca desde la confección de manuales, protocolos, capacitación del personal en todas las áreas y cargos funcionales, verificación de procesos de trabajos obsoletos o no, seguimiento, auditorias, implementación, conocer la infraestructura, conocer al cliente corporativo y al cliente personal, estudiar el mercado con los propios ojos, etc. Pero esto es parte de la calidad, y una persona que realiza este trabajo puede ser agotador, y en muchos de los casos errante, aquí se debe de saber valorar el trabajo en equipo, y más aún, tiempo, esfuerzo,

En números, podemos hablar que la gente que tiene opción por cambiar un servicio a otro es del 95%, esto es en la atención que se ofrece. El 70% de los consumidores eligen el precio, no importando la atención ni la calidad ofrecida por el mismo. El 30% de los consumidores eligen un servicio por el precio y por la atención ofrecida. Nada es fácil, pero para saber sobrevivir en este mundo globalizado es necesario saber a lo que uno enfrenta como mercado.

G. La calidad en el servicio

Shein (1982) dice que una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Con frecuencia se escucha que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

Lo importante es que el cliente, luego de haber visitado, y consumido lo que ha creído conveniente, salga satisfecho y con deseos de volver porque la atención que ha tenido se la gustó, no solamente a él sino también a quienes lo acompañaban (familia, amigos, etc.).

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente se experimenta, principalmente en un medio como el nuestro, en donde prima la informalidad, la evasión de responsabilidades, entre otras cosas importantes a destacar.

La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que, a veces ellas, y otras veces los clientes, no saben lo que significa exactamente.

Se divulga la calidad en el servicio de atención al cliente está dada por la cortesía, amabilidad, sonrisas, buenos gestos, cumplidos, regalos o calidez en el trato. Pero la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que atienden. Los clientes evalúan la atención que se les brinda, pero no es lo único que se toma en cuenta ni tampoco es lo más importante.

Pues, existen otras normas como el cuidado de no presentar alimentos pasados de fecha, mala presentación de los mismos, descuido en la higiene, falta de seguridad, entrega de billetes o monedas falsas, desorden en los pagos, demora en la atención, etc. Es por eso que una cosa es la calidad en el servicio y otra la calidad de los productos que se ofrecen.

Los clientes valorizan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores, los mismos que son:

1. Elementos tangibles. Es la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en la empresa (cómputo, oficinas, mostradores, limpieza, exhibición de los productos, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa. Muchos clientes se deciden a realizar sus compras cuando observan ciertos detalles que les agradan. Se debe tener en cuenta que no todos los clientes esperan ser atendidos de la misma manera, unos son más exigentes que otros, en determinadas ocasiones habrá que soportar el mal humor porque a veces llegan a hacer escándalos y a querer quejarse ante el jefe de la empresa.

2. Cumplimiento de promesas. Consiste en entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si se prometió entregar un pedido al cliente determinado día a una hora ya pactada, deberá cumplirlo. Entregarlo después, o por partes, es incumplimiento. Esa es parte de la carta de presentación de las organizaciones, con frecuencia tendrán que trabajar horas extras, contratar más personal o acudir a terceros pero el trabajo tiene que entregarse cuando se comprometieron desde el inicio. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza, o desconfianza, hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. De no cumplir con lo acordado a veces vienen problemas y hasta demandas judiciales, con el consecuente desprestigio de la empresa. El cumplimiento de la promesa es uno de los dos factores más importantes que obliga a un cliente a volver a comprar en la organización, y hasta la recomienda a otros clientes por el tipo de servicio que está ofreciendo.

3. Actitud de servicio. Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas, o emergencias,

de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a requerir los servicios de la organización. Para cumplir mejor este factor se recomienda que la empresa esté en constante diálogo con sus clientes para saber cuáles son sus problemas, dificultades, obstáculos que hagan posible que no marchen como debieran. La empresa debe conocer los momentos difíciles que tienen sus clientes para ir en su ayuda y apoyarlos las veces que sean necesarias, pues así el cliente superará sus dificultades, sentirá que la empresa lo apoya en determinados momentos y estará más ligado a ella, pues en los momentos difíciles no lo abandonaron ni lo denunciaron sino todo lo contrario, lo supieron comprender y así salió adelante. Este gesto el cliente nunca lo olvidará y la empresa quedará para siempre en su recuerdo. Esto asegurará al cliente, al extremo que cuando muera serán sus hijos los que continúen como clientes.

4. Competencia del personal. El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para pedirle alguna orientación. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente. Hay que tener en cuenta que a veces salen productos nuevos y que el cliente quisiera saber de qué se trata, es por eso que quien los atiende deberá estar lo suficientemente capacitado, y actualizado, para explicarle ese producto. Si en la empresa no existiera lo que el cliente busca se le presentarán otros para que decida por cuál elegir, de esa manera el cliente sabrá valorar que está ante personas que no están ajenas al avance de la tecnología y que pueden optar por otras cosas si no encuentran lo que buscan. Lo importante es que se les ofrezca un producto de garantía y que no se sientan engañados. Si a pesar de todo el cliente desea adquirir lo que busca, el vendedor deberá hacer lo posible para entregarlo o decirle que lo tendrá en su poder para determinado día.

5. Empatía. Consiste en que la empresa debe tener facilidad de trato y caer bien al cliente, es algo así como ponerse en el lugar del otro para tener un mejor conocimiento de lo que está buscando y ofrecerle lo que necesita, si se le puede ofrecer un mejor producto será ideal para el cliente. Para esto se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- **Facilidad de contacto:** Consiste en la facilidad de llegar hasta la empresa, o en la facilidad de que la empresa llegue al cliente. También se tendrá en cuenta de que cuando llaman a los vendedores o empleados se les debe encontrar para tener una pronta atención. Por eso la atención por teléfono debe demorar lo necesario para que puedan ingresar otras llamadas y se pueda atender a los clientes que están en espera. De esa manera se evitará hacer perder tiempo a quienes desean algún servicio por esa vía.
- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente. Se debe tener en cuenta que no todos los clientes dominan la terminología técnica que tal vez sí conocen los vendedores, por eso la comunicación debe ser de acuerdo a las preguntas. Si el cliente está interesado más allá sí se les podría explicar de otra manera, así el comprador sabrá que quien lo atiende conoce lo que está buscando.
- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que se le ofrezca algo adicional que necesite; esto es, que se superen sus expectativas. Es de muy mal gusto que cuando un empleado esté atendiendo a un cliente trate de atender, a la vez, a otro, o a otros. Es frecuente observar esto, sobre todo en los ambientes bien concurridos. La explicación es que el vendedor no quiere desaprovechar otras oportunidades de venta pero con el riesgo de que no le compre nadie.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Bien vale la pena realizar una evaluación

previa de estos factores y una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa. Un servicio con calidad logrará que los clientes regresen, pero no solamente solos sino que recomienden a otros más. La mejor carta de presentación no está en distribuir tarjetas personales en donde se mencione quiénes somos sino la atención, el producto que se ofrece y la satisfacción del cliente.

1.2.4 Marco Legal

En el Perú los diversos regímenes de contratación de personal utilizados por el Estado, los mismos que son el Régimen Público, normado por el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento, así como por la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, el Régimen Privado, normado por el Decreto Legislativo N° 728, Ley de Fomento del Empleo, y el antiguo Régimen de los Contratos de Servicios No Personales (SNP), quienes pasaron al régimen de los Contratos Administrativos de Servicios (CAS) desde junio del año 2008, régimen normado por el Decreto Legislativo N° 1057 y por su reglamento normado por el Decreto Supremo N° 075-2008-PCM; dichos regímenes laborales, entre generales y especiales, conllevan a un gran desorden en la medida que cada régimen implica distintos derechos y deberes para los trabajadores.

Tenemos el régimen laboral general de la actividad privada; también tenemos los regímenes laborales como parte de los incentivos a una determinada actividad económica (agrario, minería, textil, micro y pequeña empresa, construcción civil, etc.); de igual manera existen los regímenes laborales especiales que regulan la relación laboral de algunos profesionales o actividades, como por ejemplo, regímenes laborales del biólogo, enfermero, psicólogo, tecnólogo médico, trabajadores del hogar, etc.; también existen los diversos regímenes laborales para servidores públicos (carrera administrativa, profesorado y magisterial, docentes universitarios, profesionales de la salud, asistenciales de la salud, magistrados, fiscales, diplomáticos, servidores penitenciarios, militares y policías, gerentes públicos, convenios de administración con PNUD, fondo de apoyo gerencial, contratación administrativa de servicios – CAS)

En el Régimen Público el régimen de contratación de personal en el Estado está normado por dos dispositivos legales de gran importancia, el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento, así como la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público,

La Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público (en adelante Ley Marco) tiene como finalidad establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una Administración Pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

En el Régimen Laboral Privado Decreto Legislativo N° 728, Ley de Fomento del Empleo está Orientado a constituir un régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure a todos los ciudadanos el acceso a una ocupación útil que los proteja contra el desempleo y el subempleo en cualquiera de sus manifestaciones.

Contrato de Servicios No Personales y Nuevo Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, “Dicho contrato no corresponde a ninguna categoría jurídica conocida o específica, al carecer de precedentes normativos o doctrinarios y menos de un marco legal adecuado, que precise sus alcances, lo cual da lugar a que los contratados bajo la mencionada modalidad se encuentren muchas veces en un verdadero limbo legal, generándose problemas frecuentes, originados en la aplicación incoherente de principios extrapolados de la función pública, de régimen laboral ordinario e incluso del Derecho civil”.

1.3 Investigaciones

1.3.1 A nivel nacional

Ardiles (2014), realizó la Investigación descriptiva comparativa correlacional titulada: Estilos de liderazgo y trabajo en equipo en cuatro organizaciones empresariales de lima metropolitana - 2014, que tiene por objetivo establecer correlaciones y diferencias entre dichas variables en función del sexo, de la empresa a la que pertenecen y edades. Se aplicaron las escalas de liderazgo y de trabajo de equipo a 400 trabajadores de 04 empresas de lima Metropolitana. Los resultados se procesaron a través del SPSS y se llegaron a las siguientes conclusiones: los instrumentos de obtención de datos, presentan validez de constructo y confiabilidad elevada. Los niveles de liderazgo solo el 6% presenta una tendencia baja; que el 57% está en el nivel de promedio, que el 36.8% está en el nivel de tendencia alto y solo el 0.3% está en el nivel alto. Que existe una mayor tendencia de la muestra al liderazgo generativo nutricional, al liderazgo emocional libre y liderazgo racional. Los niveles de la escala general de trabajo de equipo, el 15% está catalogado en el nivel inferior. Que el 69.8% está en el nivel superior y el 15.3% un nivel óptimo. En todas las dimensiones existe un 24% al 27% de trabajadores que presentan niveles inferiores al promedio. Al establecer la relación de trabajo de equipo se encuentra una moderada relación con liderazgo y que además, es una correlación positiva y es muy significativa ($r: 0.466^*$). Así mismo, el trabajo de equipo se relacionan moderadamente y altamente significativas con las dimensiones racional ($r = 0.478^{**}$) y emotivo libre (0.450^{**}) del liderazgo. Al establecer las diferencias de medias del liderazgo y trabajo de equipo según el sexo, se estableció que existen diferencias estadísticas significativas a favor de las mujeres sobre los varones. Existen diferencias muy significativas por empresas a las que pertenecen y por edades.

Chahuara (2014), investigó sobre el liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de un distrito de Lima Metropolitana. La investigación de tipo descriptivo comparativo correlacional, tuvo como objetivos determinar los niveles de liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional y el establecimiento de relaciones y comparaciones del liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, según género, nivel educativo, tipo de institución educativa,

condición laboral, grupo etareo, tiempo de servicios, instituciones educativas y niveles diagnósticos. Se aplicó a una muestra de docentes que laboraban en 07 instituciones educativas de la red educativa de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho 03 escalas. Los resultados fueron analizados a través del SPSS y se llegó a las conclusiones siguientes: Se estableció que los instrumentos de obtención de los datos: liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional presentan validez de constructo y la confiabilidad.

Al describir los niveles de liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, en los docentes de las instituciones educativas de la red educativa del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana se encuentra que en relaciones humanas la muestra se encuentra distribuida en las categorías de moderado a excelente. En liderazgo, se encuentra que el 23.6% de la muestra se encuentra por debajo del promedio. En clima organizacional el 54.5% de la muestra percibe el clima por debajo del promedio. Comparar el liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, según género, nivel educativo, tipo de institución educativa, condición laboral, instituciones educativas, niveles diagnósticos, estado civil, tipo de familia, edad y tiempo de servicios, se encuentra que existen diferencias significativas y muy significativas con las variables relaciones humanas y clima organizacional. Con liderazgo solo existen diferencias significativas cuando se las compara con las instituciones educativas. Al relacionar el liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, en los docentes de las instituciones educativas de la red educativa del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima Metropolitana, solo se relaciona moderadamente y muy significativa entre relaciones humanas y clima organizacional.

Al establecer la asociación de los niveles de liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional, según género, nivel educativo, tipo de institución educativa, condición laboral, tipo de familia, estado civil, edad, tiempo de servicios e instituciones educativas, las variables relaciones humanas y clima son las que se asocian significativamente y muy significativamente. Los niveles de liderazgo solo se asocian significativamente con instituciones educativas.

Carbonel (2012), Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana 2010.

La investigación de tipo descriptivo comparativo correlacional, tuvo como objetivos: Determinar los niveles de liderazgo, el potencial de éxito y habilidades metacognitivas y establecer la relación y comparación de dichas variables, en función del género, nivel educativo, cargo jerárquico, tipo de organización y condición laboral. Para lo cual se aplicó las escalas de habilidades metacognitivas, liderazgo y potencial de éxito a 234 profesionales con cargo jerárquico de organizaciones públicas y privadas de Lima. Los resultados nos indican que: Respecto a la confiabilidad de los instrumentos a través del coeficiente Alpha de Cronbach, la escala de liderazgo alcanza un índice de 0.9053; la escala de potencial de éxito 0.7166 y la escala de habilidades meta cognitivas 0.9212, lo que indica que las escalas son confiables.

Con relación a la validez de constructo, las escalas presentan validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión o sub escala con el valor del constructo (Escala). Con relación a los niveles: de liderazgo, el 59.4% están catalogados en los niveles superiores al promedio (alto y excelente). Los niveles de potencial de éxito el 47.9% están catalogados en los niveles superior al promedio (alto y óptimo) y en los niveles de las habilidades meta cognitivas el 46.2% están catalogados en los niveles superior al promedio (alto y óptimo).

Al establecer el grado de relación estadística entre el liderazgo, potencial de éxito, habilidades meta cognitivas y con sus respectivas dimensiones, en el personal jerárquico de las organizaciones de Lima Metropolitana se encontró que se relacionan positivamente con un nivel $p: 0.00'$ de significancia estadística. Al establecer comparaciones estadísticas con cada uno de los promedios obtenidos en liderazgo, potencial de éxito y habilidades meta cognitivas, se encuentra hay diferencias significativas estadísticamente a favor del género masculino, organizaciones privadas, personal contratado y estudios superiores (licenciatura, maestría y doctorado).

Eggerstedt (2005), en su trabajo sobre Personalidad y liderazgo en estudiantes de una universidad privada de Lima Metropolitana, investigó en un grupo de 269 estudiantes, de sexo masculino y femenino, aplicándose el inventario de personalidad de Eysenck y la Escala de Auto percepción de Liderazgo de Eggerstedt, en cuatro carreras profesionales. El diseño utilizado es el de tipo descriptivo correlacional. Se utilizó el Chi cuadrado y Análisis de Varianza, para la comprobación de hipótesis.

Los resultados indican que:

1) A través del Alpha de Cronbach, el índice de Confiabilidad de la escala de Liderazgo, fue de 0,7049 el cual es muy significativo.

2) Respecto a la personalidad, en la dimensión introversión extroversión el 51.7% tiene tendencia o son altamente introvertidos y el 48.3% tienen tendencia o son altamente extrovertidos. En la dimensión neurotisismo, el 55% son tendientes o inestables emocionales. Clasificada la muestra por temperamentos, el 27.5% son Sanguíneos; el 18.2% son flemáticos, el 20.8% son coléricos y el 33.5% son melancólicos.

3) Al clasificar en categorías a la muestra estudiada, para la escala de liderazgo, se concluye que el 55% de la muestra está por debajo del promedio (existencia de problemas en liderazgo).

4) La correlación de Pearson entre las dimensiones de personalidad y liderazgo, se concluye que existe una correlación negativa significativa entre liderazgo y neurotisismo con un valor de -0.612 y que entre liderazgo y la dimensión I - E hay una correlación positiva y moderada. La correlación entre dimensiones es muy baja y en sentido negativo.

5) Al establecer asociaciones entre los niveles de liderazgo en función del temperamento y el sexo se concluye que no hay asociación entre ellas.

6) Al establecer comparaciones entre los promedios se concluye que la variable liderazgo está estadísticamente diferenciadas tanto en sexo como por escuelas profesionales.

Respecto a la variable personalidad: En la dimensión Neurotismo, existen diferencias significativas en función de las escuelas profesionales y no por edades.

Guillén (2005 en Román 2006), investigó la Relación entre los niveles de gestión institucional y calidad de los servicios educativos en centros escolares nacionales del distrito de villa el salvador – Lima. Para ello, diseñó y elaboró una escala conformada por 105 ítems distribuidos en sub escalas: la sub escala de Calidad de Servicios Educativos conformada por 48 ítems distribuidos en 03 áreas: calidad de servicios, relaciones humanas y capacitación; la sub escala de gestión institucional conformada por 50 ítems, distribuidos en 05 áreas: evaluación, relaciones públicas, valores, planificación y gestión y la sub escala de mentiras, que mide la confiabilidad de la prueba. Se estableció el índice de confiabilidad a través del estadístico inferencial Alpha de Cronbach obteniéndose una r de 0.9301 para la Escala General la cual también es altamente significativa y que la estandarización de la escala ítems Alpha es de 0.9301, la cual también es altamente significativa. Se concluye que la escala es altamente confiable estadísticamente.

La escala se aplicó a una muestra de 273 docentes que laboran en 08 Centros Educativos del Distrito de Villa El Salvador. Posteriormente, se establecieron los niveles diagnósticos para cada una de las áreas, la escala general y las sub escalas respectivamente. Se pudo concluir que en todas las áreas existen deficiencias que están entre el 50% a más tanto en las 08 áreas como en la escala general. Respecto a categorizar a la muestra en estudio por niveles de Calidad de servicios educativos, se concluye que en la sub escala de Calidad de Servicios Educativos, el 45.1% de la muestra están distribuidos por encima de la media y que el 54.9% de la muestra restante está por debajo de la media. Al categorizar a la muestra por niveles la gestión institucional se concluye que, el 42.1% de la muestra están distribuidos por encima de la media y que el 57.9% de la muestra restante está por debajo de la media. Al establecer correlaciones entre la gestión institucional y calidad educativa se concluye que están correlacionadas positivamente con una $R= 0.716$ al 0.01 de significancia estadística. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna que nos indica que dichas variables están altamente correlacionadas.

Al establecer el grado de Asociación entre los niveles diagnósticos de Calidad de servicios Educativos y formación pedagógica, estudios de post grado, experiencia docente, años de servicio en el CE, estado civil y edad del encuestado, estas variables están altamente asociadas con un nivel de significancia de 0.000, Al establecer el grado de Asociación entre los niveles diagnósticos de Gestión Institucional y las variables nivel educativo, centro educativo, sexo y condición laboral, estas variables no están asociadas o relacionadas entre ellas. Se acepta la hipótesis nula, la que indica que no hay asociación entre las variables referidas. Al establecer el grado de Asociación entre los niveles diagnósticos de Gestión Institucional y formación pedagógica, estudios de post grado, experiencia docente, años de servicio en el C.E, estado civil y edad del encuestado, estas variables están altamente asociadas con un nivel de significancia de 0.000.

Román (2006). Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral, Tesis para optar el grado académico de magister en salud pública con mención en gestión hospitalaria, Lima-Perú. Esta investigación corresponde a una investigación de tipo básica, donde se aplicó la metodología descriptiva correlacional tipo encuesta. Para tal efecto, el autor de la investigación elaboró una escala de Liderazgo de gestión de 38 ítems agrupados en tres sub escalas (Liderazgo de gestión, Gestión de calidad de servicios y Liderazgo) y estableció su confiabilidad a través del Alpha de Cronbach alcanzando un índice de 0.72 para la escala general y para cada una de las sub escalas los siguientes índices: 0.7231 para liderazgo de gestión, 0.7226 para gestión de calidad de servicios y 0.6571 para liderazgo.

Se aplicó en una muestra de 196 trabajadores del hospital San Juan Bautista de Huaral, conformado por ambos géneros y que tuvieran una antigüedad mínima de un año de servicio. A partir de los resultados se elaboraron 06 categorías diagnósticas de liderazgo que iba del nivel deficiente, inferior, promedio inferior, promedio superior, superior y excelente u óptimo. También se hizo un análisis de ítems en función de su frecuencia y porcentaje. Finalmente se categorizaron a los sujetos de la muestra según las categorías establecidas y se establecieron correlaciones entre las sub escalas.

Se concluyó que el 53.6% de la muestra lo percibe con un nivel que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% es percibido dentro del nivel inferior y el 35.2% es percibido dentro del nivel promedio inferior. En general el 46.4% es percibido por encima del promedio, de los cuales tan solo el 16.85 de la muestra percibe al personal jerárquico del hospital con un nivel superior.

Así mismo, el 59.2% de la muestra evaluada percibe la gestión de calidad de servicio que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% lo percibe con el nivel inferior y el 40.8% con el nivel promedio inferior. Tan solo el 4.6% de la muestra percibe la gestión de calidad de servicio como óptimo. Al establecer el grado de correlación, el liderazgo de gestión está altamente correlacionado significativamente con la gestión de calidad de servicio con un índice de correlación Pearson de 0.71. Finalmente, estos resultados estarían dando validez a la hipótesis formulada en el trabajo concluyendo que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo de gestión y la gestión de calidad de servicios.

1.3.2 A nivel internacional

Marqués-Sánchez¹; Muñoz-Doyague; Pérez Rivera; Bayón-Darkistade & Casado Verdejo (2014) en la investigación El liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo: un estudio exploratorio con aplicación del Análisis de Redes Sociales. Plantean que las personas son seres sociales que buscan construir puentes de identidad y de amistad entre ellos. Estos nodos y lazos construyen redes dentro de los equipos de trabajo, lo que podría ser útil para que los directivos de salud los optimizaran. Por esta razón se aplicó el ARS al contexto de hospitales y centros de salud, y así determinar cómo las redes están construidas en las unidades clínicas y cómo influyen en la autopercepción de los trabajadores sobre el rendimiento grupal. Se aplicó el ARS para determinar la posición central y de liderazgo de los individuos en la red. La muestra fue de 177 profesionales procedentes de organizaciones sanitarias públicas en España. Los médicos y las enfermeras tienden a diferir en cuanto al liderazgo y a la relevancia que otorgan a las redes. El liderazgo médico es mayor en la Red del Consejo, y el de las enfermeras en la Red de Ayuda y de Motivación. Las redes están positivamente relacionadas con el rendimiento. Este estudio empírico muestra que hay redes sociales

dentro de los equipos de salud. Las enfermeras juegan un rol de liderazgo como mediador entre las distintas sub-redes dentro de las unidades clínicas. El liderazgo ha sido estudiado usando varios constructos, habilidades, estilos y comportamientos (Havig, Skogstad, Kjekshus, & Romoren, 2011). Sin embargo, hay una notable ausencia de investigación sobre el impacto que tienen las relaciones de colaboración en el liderazgo de los médicos y de las enfermeras que trabajan en contacto con pacientes (Liedtka & Whitten, 1998).

Gil Francisco, Alcocer Carlos María, Rico Ramón y Sánchez Manzanares Miriam (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el 'nuevo liderazgo', el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto. El objetivo de este artículo es revisar los principales trabajos sobre estas nuevas formas de liderazgo. Para ello, se analizarán los principales modelos teóricos y líneas de investigación y se discutirán las implicaciones prácticas orientadas a la intervención y a la dirección de equipos de trabajo.

Arenas; Taberero y Briones (2011 citado por Ardiles 2014). ¿Qué determina el desempeño en la toma de decisiones de hombres y mujeres? El presente trabajo pretende analizar el efecto del sexo sobre el desempeño en una tarea compleja de toma de decisiones. El rendimiento en tareas de logro está ligado a las dinámicas auto reguladoras, como la autoeficacia, las metas personales y el compromiso con la tarea, determinadas por variables disposicionales como la orientación de las metas o, estudiada más recientemente, la orientación hacia los errores. Concretamente, tratan de comparar los procesos de autorregulación y factores disposicionales entre chicos y chicas estudiantes universitarios ante la realización de una tarea que simula la implementación de la innovación y el cambio en una organización. Los resultados muestran que son las

mujeres quienes manifiestan una clara tendencia a comunicar los errores y se muestran menos preocupadas por demostrar competencia ante los demás. Sin embargo, ante las dificultades mostrarían sentirse menos capaces de afrontarlas, más angustiadas y se plantearían metas más bajas para su desempeño, lo que les llevaría finalmente a alcanzar un rendimiento inferior.

Delgado y Vázquez (2009). Percepciones de usuarios y líderes comunitarios sobre su capacidad para influenciar en la calidad de los servicios de salud: un estudio de casos de Colombia y Brasil. Los sistemas de salud en Colombia y Brasil incluyen políticas que promueven la participación de la población en el control de la calidad de los servicios de salud. El objetivo del artículo es analizar la percepción de usuarios y líderes de ambos países sobre su capacidad para lograr cambios en los servicios de salud. Se realizó un estudio cualitativo, exploratorio y descriptivo mediante grupos focales y entrevistas individuales a usuarios y líderes en Colombia y Brasil. La gran mayoría de usuarios y líderes se perciben con capacidad de inducir cambios que mejoren la calidad de los servicios de salud. Capacidad que atribuyen fundamentalmente a factores internos, relacionados con su comportamiento participativo y únicamente a un factor externo, la existencia de espacios de participación en las instituciones. La ausencia de capacidad se relacionaba con actitudes conformistas y temor a las represalias - sólo en Colombia. La existencia de una población con alta capacidad de logro percibida se revela como potencial a fortalecer, al tiempo que se mejora la apertura democrática de las instituciones, para aumentar la efectividad de las políticas de participación en salud.

Gelbcke, Sauza, Sasso y Bubl (2009). Liderazgo en ambientes intensivos de atención: reflexiones y desafíos para la enfermería Brasileña. El objetivo del estudio fue reflexionar acerca del liderazgo, en especial de la enfermería en cuidados intensivos, con base en la perspectiva de enfermeros, docentes de enfermería, estudiantes y en la literatura acerca del tema. Lo liderazgo de la enfermera de unidades de cuidados intensivos enfrenta desafíos y paradojas y está presente en lo planeamiento de lo cuidado, en los momentos de los conflictos éticos y bioéticos, en la supervisión de los cuidados, en la capacidad de tomar decisiones con rapidez y seguridad, en lo saber tratar con las cuestiones que envolvían lo proceso de vivir y morir.

García y Santa-Bárbara (2009). Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las enfermeras. El objetivo del estudio es la comprobación empírica de la relación entre las fuentes de poder del líder y los estilos de dirección de las enfermeras. Estudio cuantitativo, muestra elegida al azar constituida por 204 participantes pertenecientes al personal de Enfermería de un hospital público. Los instrumentos de medida fueron: el SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) para identificar los estilos de liderazgo y el Perfil de Percepción de Poder para determinar los tipos de poder utilizados por los líderes. Se realizó análisis descriptivo, bivariante y multivariante. A partir de los resultados obtenidos, se verificó la relación propuesta por la TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) entre el poder coercitivo y el estilo de liderazgo E1 (decir) y entre el poder referente y el estilo de liderazgo E3 (participar). En otros casos, los resultados han sido opuestos a los esperados: la utilización del poder propuesto por el modelo disminuye la probabilidad de desempeñar el estilo de liderazgo prescrito.

Castro; Rinaldi y Selaive (2008). Estudio de las competencias de liderazgo. Se realizó una encuesta en algunos Departamentos de Radiología de Santiago, en la cual se consultó a funcionarios no administrativos de éstos (médicos, tecnólogos y auxiliares paramédicos) sobre los atributos que consideran más importantes en un jefe de Departamento de Diagnóstico por Imagen, mediante la elección de 5 de 12 aspectos enunciados. Se analizaron los resultados, relacionándolos con el tipo de cargo desempeñado, edad y lugar de trabajo. En este estudio se concluye que los atributos más valorados en un líder, por los diferentes estamentos dentro de un Servicio de Imaginología, difieren dependiendo de los cargos de los funcionarios, por lo cual, para lograr un trabajo en equipo armónico y fructífero, el líder debe conocer y poner en práctica estos aspectos de manera personalizada, en función de los intereses de sus subalternos.

Santos, y Castro (2008). Estilos y dimensiones del liderazgo: iniciativa e investigación en el cotidiano del trabajo de la enfermería hospitalaria. Considerando que las dimensiones de liderazgo de los enfermeros condicionan su estilo de gerencia, en el presente estudio se delimitó como problema: ¿cuáles son los estilos dominantes y subdominantes del liderazgo del enfermero en el ejercicio de actividades de gerencia según su propia percepción? El objetivo fue identificar el estilo Grid que los enfermeros adoptan, según las dimensiones de liderazgo, iniciativa e investigación, en el cotidiano del

trabajo de enfermería hospitalaria. Se trata de una investigación descriptiva y cuantitativa, realizada en el hospital de Rio de Janeiro, Brasil, siendo entrevistados 66 enfermeros, en el período de junio a julio de 2007. En la dimensión iniciativa se pudo constatar como estilos: 5.5 dominante y 9.9 subdominante. En la dimensión investigación, el 9.9 es dominante y el 1.1 es subdominante. Se concluye que el estilo 1.1, como subdominante del enfermero, revela que los sujetos tienden a acomodarse, idealizando un estilo de liderazgo 5.5 (Hombre Organizacional) según las necesidades del equipo de enfermería y los objetivos de la institución.

Hoyos; Cardona y Correa (2008). Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo. Objetivo: describir las características del líder en humanización en salud a partir de la aplicación de la entrevista en profundidad sobre liderazgo en humanización en salud y el cuestionario de evaluación de habilidades de liderazgo para la humanización en salud. Metodología: estudio descriptivo. La muestra estuvo conformada por 13 líderes del Movimiento Nacional de Humanización en Salude de Antioquia, Valle, Cundinamarca y Atlántico, quienes fueron entrevistados en las ciudades de Bogotá y Cali, respecto a sus actitudes, habilidades, conocimientos, motivaciones y experiencias, en diciembre de 2005. Resultados: los líderes se caracterizan por sus habilidades para la comunicación y la resolución de conflictos y por asumir la humanización en salud como parte de su proyecto de vida, buscando generar bienestar a los otros en los diversos contextos en los que se desenvuelven. Conclusiones: la humanización en salud requiere líderes que se caractericen por generar cambios en los comportamientos y actitudes de las personas, promoviendo el bienestar integral a partir del trato humanizado.

Aguilar; Calvoro y García (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. Objetivo: Identificar el perfil de los valores laborales de los profesionales de enfermería y analizar si se relacionan con el estilo de liderazgo percibido. Material y métodos: Se utilizaron las escalas de medida EVAT-30 y I SBDQ. Participaron 160 enfermeros/as de un hospital público de Almería, España. El estudio se realizó en octubre de 2005. Resultados: Los valores más apreciados por estos profesionales son: autoridad/poder, tradición, logro y autodirección. La percepción del estilo de liderazgo orientado hacia la tarea, correlaciona positivamente con los valores autoridad/poder, seguridad y logro, y negativamente con los valores benevolencia y

universalismo. La percepción del estilo de liderazgo orientado hacia la relación correlaciona positivamente con los valores universalismo, logro, tradición y autodirección. Conclusiones: Los resultados sugieren que el estilo de liderazgo adoptado por el supervisor puede influir en el perfil de valores de los subordinados.

Cadavid (1999). Liderazgo y calidad. Estas dos palabras podrían resumir en gran parte la crisis por la cual está atravesando actualmente el país y específicamente, en nuestro caso, las áreas de la Salud. La falta de liderazgo y participación en las grandes decisiones políticas que reformaron nuestro esquema de salud, fueron factores determinantes que condujeron a la crisis que están viviendo nuestras profesiones en la actualidad. Nadie discute que la Ley 100 de 1993 en su marco conceptual y filosófico tiene grandes ventajas en muchos aspectos, sobre todo por la cobertura y ampliación de servicios para el régimen subsidiado que estaba prácticamente desprotegido. Sin embargo, en la práctica, esta reforma ha sido altamente lesiva para los profesionales, ya que se ha perdido total la capacidad de negociación y son las empresas quienes imponen las tarifas a su antojo sin tener en cuenta el alto costo, tiempo y presupuesto necesario para ejercer la profesión en forma idónea, ética y responsable

Zumalabe (1990), en su trabajo sobre la psicología de la personalidad y las teorías cognitivas y del procesamiento de la información, analiza a través de la literatura más reciente, las consecuencias que en el ámbito de la psicología de la personalidad ha tenido el desarrollo de las teorías cognitivas o del procesamiento de la información de la personalidad. La emergencia de este nuevo punto de vista en un campo caracterizado por la heterogeneidad, diversidad y multiplicidad ha abierto unos horizontes que hacen resurgir la esperanza en una teoría de la personalidad científica, rigurosa e integradora que sea aceptada más o menos mayoritariamente.

Ahora bien, para que estas expectativas se confirmen es preciso resolver una serie de problemas pendientes y que son fundamentales en el estudio de la personalidad. También analiza las limitaciones y los riesgos potenciales de los que naturalmente no quedan libres estos enfoques, y aun nos empujan a mostrarnos prudentes y a mantener ciertas reservas respecto del futuro. Aunque existen reservas respecto del futuro e indicios para una esperanza razonable.

Memorias de la reunión de líderes en enfermería (1986). La Enfermería en Latinoamérica, Estrategias para su Desarrollo. Caracas. La Reunión de líderes de enfermería de América Latina fue convocada por la Federación Panamericana de Asociaciones de Facultades y Escuelas de Medicina (FEPAFEM) con el auspicio de la fundación W.K.Kellogg.

La misma se llevó a cabo en Caracas, Venezuela, del 7 al 9 de marzo de 1985. Participaron enfermeras de ocho países latinoamericanos a saber: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, México y Venezuela. Los siguientes fueron los propósitos y objetivos: Propósitos: Sugerir estrategias que deben optarse para el desempeño profesional de la enfermería en América Latina, enmarcados dentro de las bases conceptuales de REDES. El trabajo de RED está caracterizado por las relaciones horizontales, la autonomía institucional, el enfoque multidisciplinario y la participación voluntaria (ver Anexo A) que beneficien la salud de la comunidad. Objetivos:

1. Analizar críticamente y desde diferentes enfoques la problemática de enfermería en América Latina.
2. Analizar las bases conceptuales y las estrategias del Programa Latinoamericano de Desarrollo de la Educación Médica (PROLADEM).
3. Identificar los avances logrados en algunos proyectos de enfermería que se han realizado, y otros que están en desarrollo, con la cooperación de la Fundación Kellogg y otras instituciones.
4. Sugerir estrategias que deberán implementarse para promover el desarrollo de la enfermería en los Proyectos de Atención Primaria de Salud. Participaron en la reunión, además del personal de FEPAFEM y las enfermeras invitadas de los países, consultores de la OPS/OMS y de la Fundación W.K.Kellogg.

1.4 Marco conceptual

Liderazgo democrático

El liderazgo democrático tiene por objetivo alcanzar las metas a través del trabajo en equipo, con la tarea de potenciar, facultar y capacitar a la gente para que haga lo que ella quiere.

El líder autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Paradigma

Un paradigma es el resultado de los usos, y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo.

Desempeño laboral

Está referido a la producción de bienes y servicios de los colaboradores en función de los estándares formulados por la alta dirección.

Evaluación Feedback 45 grados

En el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación

Evaluación Feedback 90 grados

En el que el jefe y el evaluado realizan el proceso de evaluación

Evaluación Feedback 180 grados

El Jefe y los pares se encargan de hacer la evaluación

Evaluación Feedback 270 grados

Donde son los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación los que se encargan de hacer la evaluación

Evaluación Feedback 360 grados

Los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación, los clientes los que se encargan de hacer la evaluación.

Calidad de servicio

Proceso fenomenológico a través del cual los clientes externos valoran de manera positiva o negativa un servicio que reciben.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

Las organizaciones en general, en este siglo XXI, debido al avance de la tecnología de la información y de las comunicaciones, a la accesibilidad de la información vía internet, al desarrollo de software que brindan mayor operatividad a los procesos organizacionales, a la globalización de la economía y de los mercados, al desarrollo industrial, a la formación competitiva de profesionales en el campo de la administración, a la proliferación de universidades que tienen como misión formar líderes en el campo de la administración, etc., necesitan tener profesionales de un alto nivel competitivo, capaces de poder enfrentar y superar los retos, con habilidades de negociación, capacidad de gestión, con habilidades de aprendizaje social, capacidad de aprender a aprender, con un liderazgo posicional que les permitan potenciar a las empresas para las que laboran, dirigiendo óptimamente la dirección de recursos humanos, dirección fundamental en toda organización para el logro de los objetivos propuestos en los planes estratégicos institucionales.

En tal sentido, es importante que los profesionales posean un óptimo nivel de liderazgo democrático para desarrollar y optimizar la dimensión relacional y transformacional (establecimiento de vínculos con personas e instituciones) y que estén dispuestos a apostar por la organización, para optimizar la calidad de servicios que beneficien de los usuarios internos y externos, de las organizaciones para los cuales trabajan. Que posean una inteligencia práctica, que les permita manejar cualquier tipo de situaciones problemáticas que se presenta al interior de la organización con sabiduría sin afectar los intereses de la organización; ésta habilidad que le permite a los individuos a hacer frente a los retos que exige la globalización en todos sus niveles, donde la capacidad de adaptación y adecuación debe ser permanente, la flexibilidad cognitiva para entender y comprender la idiosincrasia de cada uno de sus compañeros de labores, capacidad de aprender a aprender, estando siempre un paso adelante de los demás profesionales, el manejo y control del estrés, dominio de sí mismo y solución de los conflictos de intereses y la capacidad de negociación, etc.

Por lo general, la dirección de recursos humanos de las organizaciones tienden a evaluar al personal a nivel académico y profesional, currículum vitae, etc.; pero, no se evalúa las verdaderas competencias que debe poseer y que son fundamentales para el logro de los objetivos institucionales, tales como: integridad, valores, cohesión, identificación, pertenencia, estabilidad emocional, manejo y control de los conflictos, capacidad de adaptación y adecuación, empatía, estilos de afronte al estrés, optimismo, entusiasmo y positividad, habilidades de liderazgo democrático, entre otras.

Es importante resaltar que el Liderazgo y Desempeño son dos variables importantes que va a permitir a las organizaciones posesionarse del mercado en un mundo globalizado. En tal sentido, Goleman (2001) señala que el liderazgo es un factor poseedor de una influencia determinante en la información de diversos grupos, que el estilo de liderazgo va a ejercer un peso significativo sobre el curso del equipo de trabajo.

A tal fin, afirman que el desempeño efectivo de un grupo, está íntimamente ligada con la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales, y al grado en que el estilo de liderazgo resulte apropiado para la tarea y naturaleza del grupo.

A éste respecto, agregan que la situación laboral, la mayoría de los líderes son nombrados por la organización, pero con frecuencia existen otros líderes influyentes (no oficiales) que surgen del comportamiento informal de los grupos.

El liderazgo no tiene sentido alguno fuera del contexto de las tareas por realizar y los grupos que las efectúan. Los estudios acerca de los líderes como individuos aislados no resultan de utilidad para conocer la naturaleza del liderazgo.

Esta comprensión sólo puede resaltar del análisis sobre lo que los líderes y los grupos hacen en una gran variedad de situaciones específicas. (Briceño et al, 1998, p. 48; MacFarland et al, 1996; Meléndez, 2000; Rees, 1999)

La responsabilidad de gerenciar a la gente está en manos de todos sus gerentes, pero sobre todo en los niveles medios. De esta manera se puede observar que la mayor

debilidad percibida en los mismos es la capacidad de asumir la responsabilidad con el personal que integra la organización. (Larreal y Vergel, 1997)

El elemento motivador más poderoso en las organizaciones es el trabajo como reto y el crecimiento personal, asociado con la imagen de solidez y liderazgo organizacional. (Koontz y Weichrich, (1998); Larreal et al, 1997)

El contar con personal calificado y comprometido es una de las ventajas de las organizaciones, junto al adiestramiento y desarrollo del personal. (Larreal et al, 1997) No existe una mejor ventaja competitiva que una buena dotación de gente bien calificada y preparada. Por este motivo los programas de mejoramiento continuos basados en la participación y el entrenamiento son los que lograrán el éxito en el sector empresarial e industrial. (Harrington, 1997)

Los diferentes niveles gerenciales tienen muy disímiles necesidades de desarrollo. En este sentido, las necesidades expresadas por quienes están a niveles medio y gerencia media se centran en capacidades técnicas como la evaluación y calificación de los empleados, la fijación de objetivos, el logro de metas, la comunicación y la disciplina. (Barrios, Monzón y Villasmil, 1999; Drucker,1997; Larreal et al, 1997)

Las necesidades de desarrollo más frecuentes en el nivel de la gerencia detectadas por Digmar)1980, citado por Larreal et al, (1997) p, 42) son:

1.- Evaluar y calificar a los empleados; 2.- Motivar a los demás; 3.- Fijar objetivos y prioridades; 4.- Comunicación oral y 5.-Organización y planeación.

Al lograr estos principios vitales para su buen desempeño entonces el comportamiento humano, propicia otros factores que le brindarán la oportunidad de optimizar su gestión.

Entre ellos:

1.- Comunicaciones escritas; 2.- Administrar el tiempo; 3.-Formación de equipo; 4.- Liderazgo; 5.-Toma de decisiones; 6.-Realizar juntas eficaces; 7.- Delegación de funciones; 8.-Desarrollar y capacitar a los subordinados y 9.-Seleccionar empleados. (Larreal et al, 1997, p. 43, 44)

La supervisión de personal es sin lugar a dudas, el aspecto más complejo y difícil de la administración. En la actualidad, la supervisión de personas en todos los niveles de la organización enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié.

Los gerentes, ya sea que trabajen en alguna fábrica, oficina o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la operativa de cualquier organización. (Larreal et al, 1997; Gibson, 1987; Barrios, et al, 1999).

2.1.2 Antecedentes teóricos

Williams R. (1999), ha sostenido que la organización es la suma de todas las operaciones individuales. Dependiendo del tamaño del grupo y de la organización para la que trabaje, su desempeño individual puede influir en el grupo y la organización de manera positiva o negativa. Por otro lado, si los grupos no son aptos, el desempeño de la organización será inadecuado. Si el desempeño del grupo como de la organización influyen en el individual.

Si los integrantes y el grupo están muy motivados y son productivos (o no lo son), es probable que el individuo tenga el mismo grado de productividad. Trabajar para una organización triunfadora suele motivar a los individuos a desempeñarse a su máxima potencia para permanecer en la cima.

Buena parte de las investigaciones actuales a nivel organizacional se enfocan en cómo el administrador influye en el desempeño de la organización. Los líderes exitosos ejercen un impacto positivo en el desempeño de la organización. El liderazgo carismático de los directores generales puede producir efectos positivos en toda la organización si aplican un liderazgo estratégico efectivo (Wolman D. & Yammarino F. 1999).

No hay que olvidar que la influencia tiene que ver, asimismo, con las relaciones entre líderes y seguidores. Como líder o seguidor, el individuo influirá en otros individuos y éstos en su comportamiento laboral. Además, uno tiene múltiples relaciones diádicas en el trabajo. Cómo líder será responsable de ofrecer el liderazgo más eficaz a cada persona en el lugar de trabajo (Mendonsa R. 1998).

Cornejo (1993) denomina "Liderazgo de Excelencia", al que ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como líder."

Robbins (1998), refiere que el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de varias metas. Esta definición implica que el liderazgo se refiere al uso de influencia y de todas las relaciones interpersonales, la comunicación, la claridad y exactitud de la comunicación que afecte la conducta y el desempeño de los seguidores; la eficacia del líder se considera en términos del logro de una meta o de la combinación de ellas.

Gardner (1987), (véase en Kelley R. (1993) refiere que el liderazgo es el proceso persuasivo o el modelo mediante el cual un individuo (o un grupo líder) induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos compartidos por el líder y sus seguidores.

En las teorías diádicas, el liderazgo se considera un proceso de influencia recíproca entre el líder y sus seguidores; hay pues, la premisa implícita de que la eficiencia del liderazgo no puede entenderse sin examinar el influjo que, con el paso del tiempo, ejercen uno en el otro, líder y seguidor. (Yukl. G. 1998).

Las posturas presentadas por Adair (1980); Perlman y Crozby (1985) , coinciden en que son los miembros del grupo quienes realizan las funciones del liderazgo, de acuerdo a la situación que se presente. Es por ello que cualquier miembro del grupo puede ser líder.

2.1.3 Definición del problema

2.1.3.1 Problema general

¿De qué manera se relacionan el liderazgo con el desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014?

2.1.3.2 Problemas específicos

1. ¿Cómo se presentan los niveles de liderazgo, desempeño laboral y calidad de servicio en la clínica Jesús del Norte en el año 2014?
2. ¿Cómo se relacionan la dimensión Generativa punitiva del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014?
3. ¿Cómo se relacionan la dimensión generativa nutritiva del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014?
4. ¿Cómo se relacionan la dimensión racional del liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014?
5. ¿Cómo se relacionan la dimensión emotivo libre de la variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014?
6. ¿Cómo se relacionan la dimensión emotiva dócil del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014?
7. ¿Cómo se relacionan la dimensión emotiva indócil del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

La finalidad de la investigación es determinar que a través del manejo adecuado de las dimensiones de la variable liderazgo los colaboradores de la Clínica Jesús del Norte podrán alcanzar las metas planteadas en el plan estratégico de la organización.

2.2.2 Objetivos

2.2.2.1 Objetivo general

Determinar la relación del liderazgo con el desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.

2.2.2.2 Objetivos específicos

1. Describir los niveles de liderazgo, desempeño laboral y calidad de servicio en la clínica Jesús del Norte en el año 2014 a través del análisis de ítems.
2. Establecer la relación de la dimensión Generativa punitiva del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.
3. Establecer la relación de la dimensión generativa nutritiva del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.
4. Establecer la relación de la dimensión racional del liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.
5. Establecer la relación de la dimensión emotivo libre del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.

6. Establecer la relación de la dimensión emotiva dócil del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014,
7. Establecer la relación de la dimensión emotiva indócil del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.

2.2.3 Delimitación del estudio

Espacial: Clínica Jesús del Norte del Distrito de Independencia, de Lima Metropolitana

Temporal: 2014

Social: Los colaboradores de la clínica Jesús del Norte

Conceptual: Solo a liderazgo y desempeño laboral

2.2.4 Justificación e importancia del estudio

2.2.4.1 Justificación:

- Las organizaciones públicas no logran adecuadamente los objetivos formulados en los planes estratégicos institucionales.
- La inexistencia de trabajos de investigación respecto al tema en el contexto del distrito de los Olivos, de Lima Metropolitana con las variables de estudio.
- La carencia de instrumentos de obtención de datos válidos y confiables.

2.2.4.2 Importancia:

- Promover la investigación sobre el liderazgo.
- Dotar a las direcciones de recursos humanos de las organizaciones de instrumentos de obtención de datos debidamente validados.

- A partir de los resultados se podrán diseñar y elaborar programas de desarrollo humano integral.

2.3 Hipótesis y variables.

2.3.1 Hipótesis general y específicas

2.3.1.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa del liderazgo con el desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.

2.3.1.2 Hipótesis específicas

1. Existen deficiencias en liderazgo, en el desempeño laboral y la calidad de servicio en la clínica Jesús del Norte en el año 2014. A mayor puntaje en la dimensión generativo punitivo menor es son los puntaje en las dimensiones del desempeño laboral.
2. Existe una relación negativa de la dimensión Generativa punitiva del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.
3. Existe una relación positiva de la dimensión generativa nutritiva del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.
4. Existe una relación positiva de la dimensión racional del liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.
5. Existe una relación positiva de la dimensión emotiva libre del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.
6. Existe una relación negativa de la dimensión emotiva dócil del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014,

7. Existe una relación negativa de la dimensión emotiva indócil del variable liderazgo en las dimensiones de desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.

2.3.2 Variables e indicadores

Desde el punto de vista metodológico las variables son de tipo estáticas porque ya están presentes y no se manipulan, solo se describen:

- **Liderazgo:** es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de varias metas (Robbins 1998).

	Dimensiones	indicadores
○	I GENERATIVO PUNITIVO (G P)	1,7,13 y 19
○	II GENERATIVO NUTRITIVO (G N)	2, 8,14 y 20
○	III RACIONAL (R)	3,9, 15 y 21
○	IV EMOTIVO LIBRE (E L)	4, 10, 16 y 22
○	V EMOTIVO DOCIL (E D)	5, 11, 17 y 23
○	VI EMOTIVO INDOCIL (E I)	6, 12, 18 y 24

Definición operacional: los puntajes obtenidos a través de la escala de liderazgo organizacional.

- **Desempeño laboral:** Está referido a la producción de bienes y servicios de los colaboradores en función de los estándares formulados por la alta dirección.

	Dimensiones	indicadores
○	Calidad de servicio:	ítem 01 al ítem 10
○	Labor de equipo:	ítem 11 al ítem 20
○	Logro laborales:	ítem 21 al ítem 30

Definición operacional: los puntajes obtenidos a través de la escala de desempeño laboral elaborada por la autora de la investigación

- **Calidad de servicio:** Proceso fenomenológico a través del cual los clientes externos valoran de manera positiva o negativa un servicio que reciben.

Indicadores

Ítems 01 al ítems 20

Definición operacional: los puntajes obtenidos a través de la escala calidad de servicio elaborado por la autora de la investigación.

2.3.2.1 Variables de control

- Sexo: masculino - femenino
- Condición laboral: nombrados – contratados
- Área general laboral: personal de salud y personal administrativo.

CAPÍTULO III MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y muestra

3.1.1 Población

La población estuvo conformada por los 122 colaboradores de la Clínica Jesús del Norte del distrito de Independencia, Lima Metropolitana, en el 2014, de ambos sexos, cuya condición laboral fueron de nombrados y contratados.

Se contó con personal profesional, personal técnico y personal administrativo y cuyas edades estuvieron dentro de un rango de 20 a 60 años. Se trabajó como muestra con todos los colaboradores que forman parte de la población de estudio para la evaluación de la escala de liderazgo.

Respecto a la evaluación de los clientes externos (pacientes) estuvo conformado por 1,200 pacientes que se atendieron durante el mes como parámetro en los diversos servicios de la clínica.

3.1.2 Muestra

Se tomó en cuenta para la evaluación de la escala de liderazgo a los 122 colaboradores de la clínica. Así mismo, se tomó en cuenta el aporte del personal jefatural para la evaluación de la escala de desempeño laboral a los 122 colaboradores de la clínica.

Sin embargo, para determinar la muestra en los pacientes cuya población era de 245 aproximadamente por semana, se aplicó el tipo de muestro fue no probabilístico, porque los participantes de la investigación participaran en ella en forma voluntaria y consentida. Por lo que la selección fue intencional. Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas menores a 100,000:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Valores estadísticos para determinar la muestra

$$N = 245$$

$$P = 0,50$$

$$q = 0,50$$

$$d = 0,05$$

$$z = 1,96$$

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q}{d^2}$$

Sustituyendo los valores

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2} \quad \boxed{n = 384,16}$$

Cálculo de la muestra

$$nf = \frac{N}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$nf = \frac{245}{1 + \frac{245}{384,16}} \quad \boxed{N = 150,31}$$

La muestra de acuerdo al cálculo de la fórmula fue de 150 clientes externos para que refieran su percepción del desempeño del personal de salud a través de una escala de calidad de servicio.

Esta cantidad de clientes externos representa al 61.22% de una población aproximada de 245 pacientes que se atienden en los diversos servicios de la Clínica durante cada semana.

Características de los participantes:

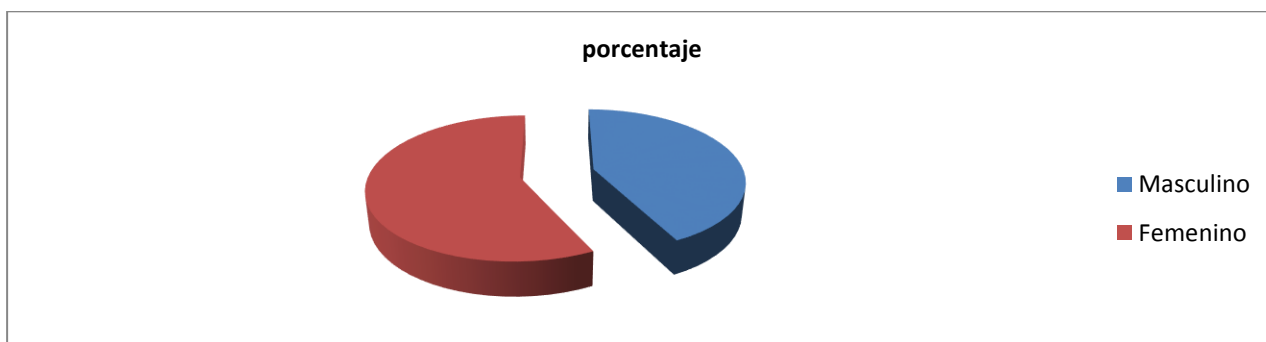
En la tabla 01 y la figura 01 se describe y representa la distribución de los participantes según el sexo: personal en general, reportándose que el 42.6% pertenecen al sexo masculino y que el 57.4% pertenecen al sexo femenino.

Tabla 01

Distribución de los participantes según el sexo: personal en general

Sexo de los trabajadores	frecuencia	porcentaje
Masculino	52	42.60%
Femenino	70	57.40%
Total	122	100%

Figura 01: Representación de los participantes según el sexo: personal en general



Fuente: Tabla 01, Distribución de los participantes según el sexo: personal en general

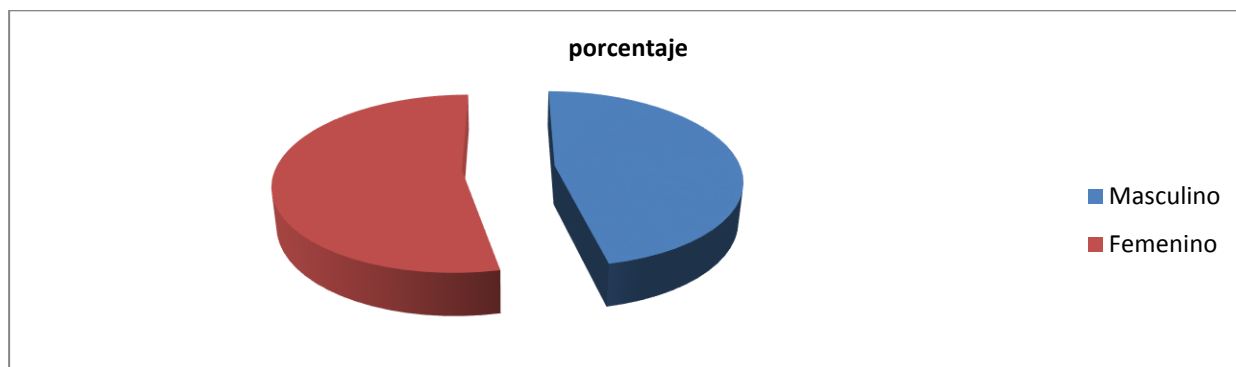
En la tabla 02 y la figura 02 se describe y representa la distribución de los participantes según el sexo: clientes externos (pacientes), reportándose que el 46.6% pertenecen al sexo masculino y que el 53.4% pertenecen al sexo femenino.

Tabla 02

Distribución de los participantes según el sexo: clientes externos

Sexo de los pacientes	frecuencia	porcentaje
Masculino	70	46.60%
Femenino	80	53.40%
Total	150	100%

Figura 02: Representación de los participantes según el sexo: clientes externos



Fuente: Tabla 02, Distribución de los participantes según el sexo: clientes externos

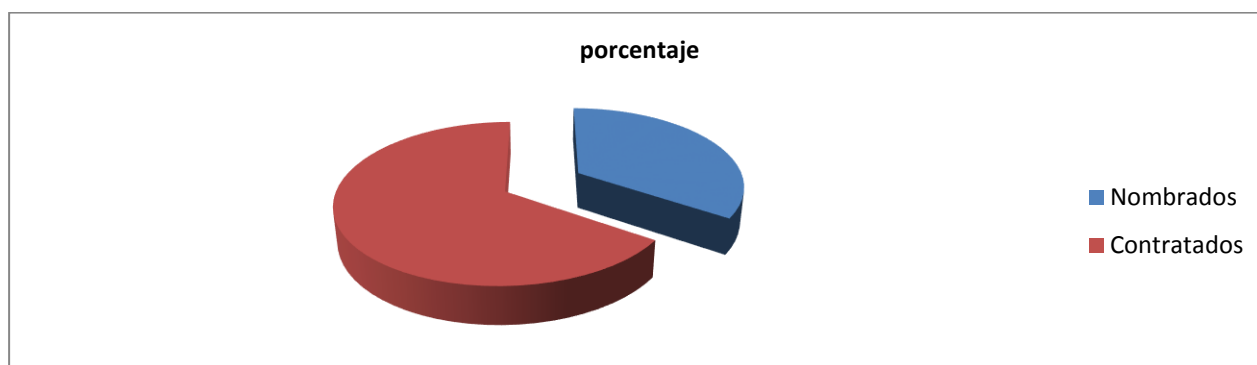
En la tabla 03 y la figura 03 se describen y representa la distribución de los participantes según la condición laboral, reportándose que el 33.6% del personal son nombrados y que el 66.4% del personal son contratados.

Tabla 03

Distribución de los trabajadores por condición laboral

Condición laboral	Frecuencia	Porcentaje
Nombrados	41	33,6
Contratados	81	66,4
Total	122	100,0

Figura 03: Representación de los trabajadores por condición laboral



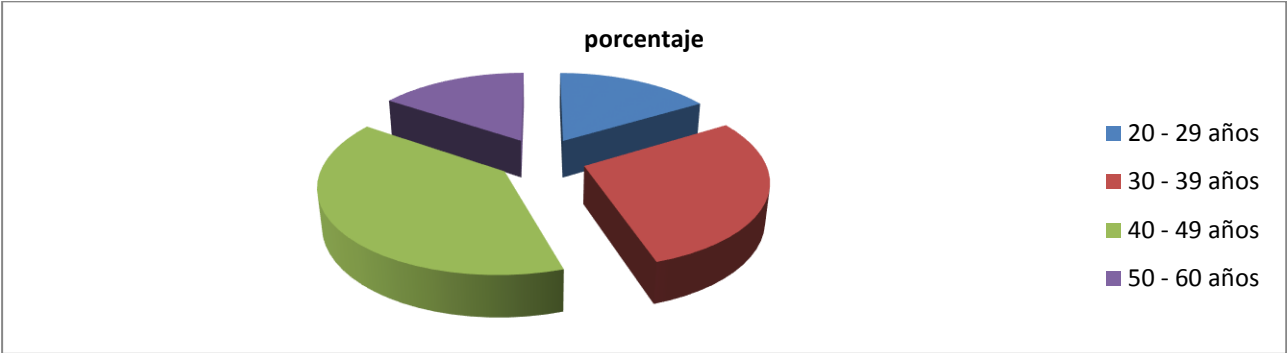
Fuente: Tabla 03, Distribución de los trabajadores por condición laboral

En la tabla 04 y la figura 04 se describe y representa la distribución de los participantes por grupos etareos de 10 años cada uno (04 grupos etareos), reportándose que el 39.3% del personal pertenecen al grupo de 40 – 49 años; que el 28.7% del personal pertenecen al grupo de 30 – 39 años; que el 16.4% del personal pertenecen al grupo de 20 – 29 años y que el 15.6% del personal pertenecen al grupo de 50 – 60 años de edad.

Tabla 04
Distribución de los trabajadores por grupos etareos

Grupos etareos	frecuencia	porcentaje
20 - 29 años	20	16.40%
30 - 39 años	35	28.70%
40 - 49 años	48	39.30%
50 - 60 años	19	15.60%
Total	122	100%

Figura 04: Representación de los trabajadores por grupos etareos



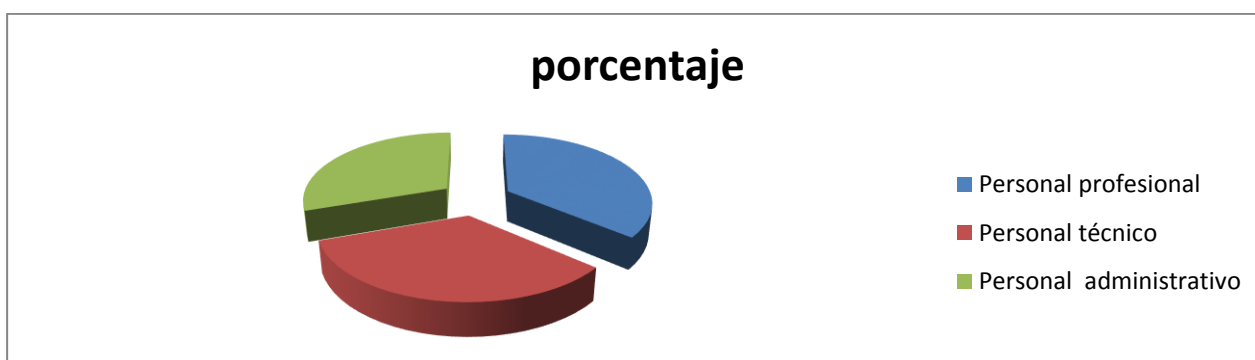
Fuente: Tabla 04, Distribución de los trabajadores por grupos etareos

En la tabla 05 y la figura 05 se describe y representa la distribución de los participantes por área de trabajo, reportándose que el 36.1% del personal pertenecen al grupo profesional (médicos, enfermeras, odontólogos, asistenta social, farmacéutico, psicólogos, administrador); que el 33.6% del personal pertenecen al grupo técnico (enfermería, dental y de laboratorio) y que el 30.3% del personal pertenecen al grupo administrativo (secretaria, mantenimiento: mecánicos, carpinteros, electricistas; limpieza, vigilancia, choferes).

Tabla 05
Distribución de los trabajadores por área de trabajo; profesional, técnicos y administrativos.

Personal	frecuencia	porcentaje
Personal profesional	44	36.10%
Personal técnico	41	33.60%
Personal administrativo	37	30.30%
Total	122	100%

Figura 05: Representación de los trabajadores por área de trabajo; profesional, técnicos y administrativos.



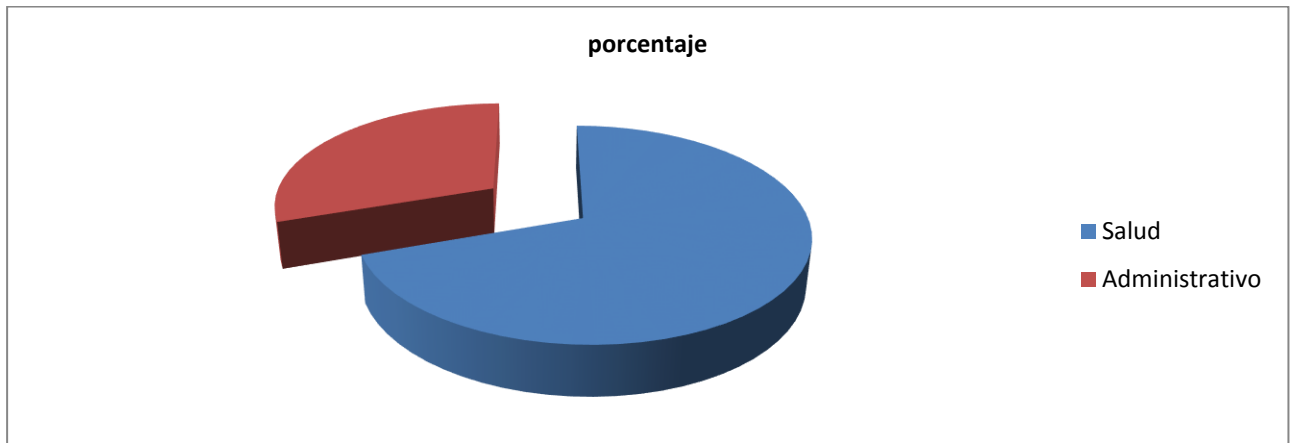
Fuente: Tabla 05, Distribución de los trabajadores por área de trabajo; profesional, técnicos y administrativos.

En la tabla 06 y la figura 06 se describe y representa la distribución de los participantes en dos grandes áreas de trabajo: salud y administrativos, reportándose que el 69.7% del personal pertenecen al grupo de salud conformado por profesional (médicos, enfermeras, odontólogos, asistente social, farmacéutico, psicólogos, administrador); personal técnico (enfermería, dental y de laboratorio) y que el 30.3% del personal pertenecen al grupo administrativo (secretaría, mantenimiento: mecánicos, carpinteros, electricistas; limpieza, vigilancia, choferes).

Tabla 06
Distribución de los trabajadores por área de trabajo; personal de salud y personal administrativo

Area laboral	frecuencia	porcentaje
Salud	85	69.70%
Administrativo	37	30.30%
Total	122	100%

Figura 06: Representación de los trabajadores por área de trabajo; personal de salud y personal administrativo



Fuente: Tabla 06, Distribución de los trabajadores por área de trabajo; personal de salud y personal administrativo

3.2 Tipo de investigación

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptiva, tal como lo plantea Hernández; Fernández. & Baptista (2009), quienes afirman que "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Así mismo, la investigación es de tipo No Experimental, porque según Kerlinger (2004), quien afirma que "la investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes".

3.3 Método

Por el tipo de investigación el método empleado es cuantitativo porque los datos fueron obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos de obtención de datos y dichos datos se analizaron a través de técnicas estadísticas inferenciales.

3.4 Diseño

Por el tipo de investigación el diseño es de tipo correlacional con pre test (Castro 2005). Es correlacional en el sentido que establece la relación entre las dimensiones de liderazgo con el desempeño.

Es con pre test por que los datos son tomados por única vez a la muestra estudiada y a partir de dichos datos se analizan estadísticamente.

Según Kerlinger (2004), es un diseño Ex post facto, dado que las variables de estudio ya están presentes en la muestra estudiada y lo que hace el investigador es medirla a través de un instrumento de obtención de los datos.

3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnica

Desde el punto de vista teórico en el proceso de investigación existen tres técnicas para la obtención de los datos y son las siguientes: la técnica de observación, la técnica de entrevista y la técnica de encuesta (constituida por test, inventarios, escalas, lista de chequeos, entre otros).

Para la presente investigación, la investigadora utilizó la técnica de obtención de datos denominada **Encuesta**, porque para la obtención de los datos se generaron a través de escalas para medir el liderazgo, el desempeño laboral y la calidad de servicio.

3.5.2 Instrumento de obtención de los datos:

3.5.2.1. Escala de liderazgo organizacional.

Nombre: Escala de liderazgo organizacional

Autores: Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP)

Lugar: Lima.

Año: 1998

La escala de liderazgo organizacional (ELO), es un instrumento que permite medir el potencial de liderazgo del personal responsable de equipos o grupos humanos de trabajo dentro de unidades productivas o ejecutivas dentro de una organización laboral. Esta escala ha sido elaborada siguiendo las normas de construcción de escalas de actitudes tipo Likert

La aplicación de este instrumento, requiere de un espacio amplio y ventilado, a fin de que los elementos del medio no perturben la concentración de la persona evaluada.

Presentación

Es una escala de actitudes tipo Likert está compuesto por 24 ítems de un total de 32 formulados, con diez alternativas de puntuación cada una.

Administración

Se puede administrar individual o colectivamente inclusive puede auto aplicarse. El tiempo promedio de duración de la Escala es de 15 minutos aproximadamente.

Tipos de liderazgo de la escala.

Los tipos de liderazgo según el instrumento son:

- I GENERATIVO PUNITIVO (G P)
- II GENERATIVO NUTRITIVO (G N)
- III RACIONAL (R)
- IV EMOTIVO LIBRE (E L)
- V EMOTIVO DOCIL (E D)
- VI EMOTIVO INDOCIL (E I)

Calificación

En el Protocolo de Respuestas deberá anotar sus datos generales y marcar el puntaje elegido de acuerdo a la numeración de cada columna de respuestas. Las alternativas a elegir pueden ser cualquiera de las 10, y para ello se coloca el puntaje otorgado en el recuadro en blanco que se encuentra al lado del número de la pregunta correspondiente.

Para proceder a la calificación, solo se clasifican los protocolos que tienen todos los ítems respondidos.

Para la calificación se siguen los siguientes pasos;

1. Se adjudican un puntaje por ítem de acuerdo a la alternativa asumida.
2. Se ubica el puntaje al lado del número de pregunta.
3. Se suman algebraicamente el puntaje adjudicado en cada columna.
4. Al resultado de la suma algebraica se le ubica en el cuadro de total.
5. A este puntaje se le multiplica por una constante de 2.5.
6. El puntaje final de cada Sub escala se ubica en las columnas correspondientes a cada Su Escala del potencial (0 a 100%). A mayor puntaje los indicadores de potencial de liderazgo son más indicativos de una modalidad de liderazgo.
7. El resultado márkelo en el gráfico del Potencial, sombree y compare con las otras columnas. Aquel que indique mayor porcentaje, corresponde al tipo de Liderazgo del sujeto evaluado.

Interpretación de resultados

Los resultados de cada columna pueden ser interpretados de la siguiente manera:

Puntajes	CATEGORIAS
0 – 25	BAJO
26 – 40	TENDENCIA BAJO
41 – 65	PROMEDIO
66 – 80	TENDENCIA ALTO
81 – 100	ALTO

Para cada una de sus dimensiones se utilizó el mismo criterio:

0 – 8	Bajo
9 - 16	Tendencia bajo
17 - 24	Promedio
25 - 32	Tendencia alta
33 - 40	Alto

Validez y confiabilidad

Los criterios estadísticos de validez y confiabilidad estadística en grandes grupos, están por establecerse. Sin embargo la validez de la Escala de Liderazgo Organizacional – Potencial de Identidad está basada en el criterio de validez de Jueces, conformado por un equipo de 5 psicólogos organizacionales que laboran en Empresas privadas y estatales. Para tal efecto se sometió a la validez de Aiken, siendo sus puntajes los siguientes:

Tabla 07

Validez de Aiken

$$\text{Coef. Validez Aiken} = S \frac{\sum}{(n(c-1))}$$

Criterio $0.8 < p < 1$

32 ítems formulados

24 Ítems Válidos

8 ítems no válidos

La escala se ha sometido a criterio de jueces, siendo los jueces los siguientes profesionales

PROFESIONAL	Coeficiente
Psic. 1. Sedapal	0.8239
Psic. 2. Sedapal	0.9505

Psic.3. Fabril.	0.9270
Psic.4. Omega Sac.	0.9187
Psic.5. Edelnor	0.8578

La escala de liderazgo organizacional tiene validez de contenido en la medida en que: a) los reactivos han sido elaborados sobre la base de las categorías definidas más arriba. b) La selección, adaptación y modificación de los reactivos han sido realizadas a partir de las sugerencias de los jueces, estando los ítems contruidos con rigurosidad tanto teórica, experimental como estadística.

La confiabilidad de la escala: El valor Alpha es de **0.823**, el cual es muy significativo, por lo que los resultados que se puedan encontrar a través de éste instrumento es confiable y válido.

Tipos de líder:

Tabla 08

Tipos de líder

GENERATIVO PUNITIVO (G P)	
1	Le preocupa la producción
2	Posesivo e Inflexible
3	Exigente y conservador
4	"Desagradecido"
5	No delega autoridad
6	Solo elogia el comportamiento excepcional
7	Fijan su aceptación en el comportamiento inadecuado
8	El grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder.
9	Toma decisión y lo anuncia

	GENERATIVO NUTRITIVO (G N)
1	Hace el bien al grupo, lo nutre
2	Da libertad y es generoso
3	Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo
4	Convence a su grupo a que acepten su decisión
5	Protege - Apoya- Orienta
6	Se orienta con el estilo sobreprotector
	RACIONAL (R)
1	El grupo marcha en ausencia del Líder
2	Capta las necesidades del grupo
3	Recibe ideas y sugerencias
4	Respeto y confía en el grupo
5	Considerado, servicial y amistoso.
6	Es competente
	EMOTIVO LIBRE (E L)
1	Hace lo que siente
2	Natural-espontáneo
3	Expresa emociones auténticas
4	Aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito
5	Desea que su grupo sea como una gran familia feliz
	EMOTIVO DOCIL (E D)
1	Hace lo que le dicen
2	Grado de sumisión alto
3	Vergüenza
4	Culpa
5	Depresión
6	Cede su responsabilidad al grupo.

7	No asume autoridad sobre el grupo
	EMOTIVO INDOCIL (E I)
1	Hace lo contrario de lo que dicen
2	Resentimiento - Celos - rencor - grado de rebeldía
3	Dominante (tipo caprichoso, da la contra)
4	Adopta cualquier medida que cree lo ayudará a alcanzar sus fines
5	Ve sus propios intereses -Impulso por alcanzar la meta.
6	Permite que el grupo actúe dentro de normas definidas por la alta dirección.

Puntuación

Para determinar el tipo de Líder, sume los valores según indican los recuadros del protocolo.

La mayor frecuencia indica el tipo de Liderazgo que ejerce la persona evaluada.

3.5.2.2. Escala de desempeño laboral

Autor: Elizabeth G. Gonzales

Año: 2013

La escala de medición directa del desempeño laboral está conformada por 30 ítems distribuidos en 03 dimensiones:

Calidad de servicio: ítem 01 al ítem 10

Labor de equipo: ítem 11 al ítem 20

Logro laborales: ítem 21 al ítem 30

Validez de contenido: la escala fue sometida al criterio de jueces (05 expertos), para determinar si los ítems que conforman cada dimensión realmente evaluaban dicha dimensión.

La escala alcanzó una confiabilidad de 0.85 lo que nos indica que existe una buena confiabilidad.

Calificación:

Se suman los puntajes obtenidos en cada ítem de la escala de acuerdo al siguiente orden:

Siempre	4
Regularmente	3
A veces	2
Rara vez	1
Nunca	0

Por lo tanto se obtendrá un puntaje total de desempeño en la escala general (puntaje máximo a obtenerse es de 120 puntos) y puntajes por cada una de las dimensiones es de 40 puntos cada una.

Establecimiento de categorías:

Las categorías se establecen en función de cuartiles (25% / 100%) estableciéndose 04 categorías:

Escala general (30 ítems X 4 = 120)

0 – 30	Deficiente desempeño
31 – 60	Inferior al promedio
61 – 90	Superior al promedio
91 – 120	Óptimo desempeño.

Dimensiones: Calidad de servicio; labor de equipo y logros laborales.

0 – 10	Deficiente
11 – 20	Inferior al promedio
21 – 30	Superior al promedio
31 – 40	Óptimo

3.5.2.3. Escala de la calidad de servicio

Autor: Elizabeth Gonzales – Luis Díaz

Año :Enero 2015

Es una escala de medición directa dado que permite evaluar comportamientos o situaciones específicas que se dan en instituciones determinadas.

La escala estará conformada por 20 ítems

Las alternativas de respuesta es de tipo jerarquizada tipo Likert (05 alternativas).

Su aplicación es individual y el tiempo de aplicación oscila entre 10 a 12 minutos.

Calificación: Los ítems están formulados en sentido positivo y negativo de manera correlativa. El puntaje mínimo es 0 puntos y el puntaje máximo es de 100 puntos. Antes de obtener el puntaje total

Validez: la validez de contenido lo realizó la autora del instrumento a través del sistema de Jueces, conformado por 10 profesionales en el área de la salud quienes revisaron los 25 ítems que conformaban el instrumento. En este proceso de depuración se eliminaron 05 ítems quedando conformada la prueba con un total de 20 ítems. Se alcanzó una validez por el sistema de Jueces de 0.80

Para el establecimiento del índice de confiabilidad del instrumento, se tomó una prueba piloto conformado por 30 encuestados y a partir de ello se encontró que: Para establecer el grado de correlación ítems – total, se pudo lograr un índice de confiabilidad Alpha de Cronbach es del 0.7622, lo que nos indicaría que el instrumento es confiable.

Para efectos de la investigación, los niveles diagnósticos se establecieron por quintiles (20% / 100% = a 05 categorías).

El puntaje mínimo a obtenerse es cero ($20 \times 0 = 0$) y el puntaje máximo es 315 ($20 \times 5 = 100$). Las categorías se obtienen dividiendo el puntaje máximo (100) entre 05 categorías (20% por categoría haciendo un total de 100%), lo que permite tener un rango de 20 puntos para cada categoría, tal como se especifica a continuación:

0 - 20	Categoría deficiente
21 - 40	Categoría inadecuada
41 - 60	Categoría moderada (promedio)
61 - 80	Categoría Buena
81 - 100	Categoría excelente

3.6 Procesamiento de datos

Para el trabajo estadístico se codificaron y digitaron aplicando el paquete estadístico SPSS, versión 22.0 en español.

Para establecer la confiabilidad de la escala se aplicó el coeficiente de correlación Alpha de Cronbach (objetivo específico 1)

Para la descripción de la variable estudiada se utilizó la estadística descriptiva: frecuencias y porcentajes (objetivos específicos 02, 03)

Se aplicó la técnica de bondad de ajuste de la muestra K-S para determinar el empleo de técnicas paramétricas o no paramétricas.

Para establecer la relación estadística entre las variables de estudio se utilizó la medida para métrica de correlación producto momento de Pearson.

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de los resultados

4.1.1 Análisis exploratorio de las variables de estudio

En la Tabla 10 se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), donde todas las variables presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ($p < 0.05$) para las variables, en consecuencia es pertinente emplear pruebas paramétricas en los análisis de datos.

Tabla 10

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para las variables de estudio

Variables	K-S	P
Liderazgo organizacional	0.771 s	0.591
Desempeño laboral	0.990 s	0.281
Calidad de servicio	0.672 s	0.487
No es significativo ($p > 0.05$)		

4.1.2 Propiedades psicométricas de los instrumentos de obtención de los datos (objetivo específico 01)

4.1.2.1. Confiabilidad

En la Tabla 11 se presenta las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada escala. Los coeficientes Alpha son elevados en todas las escalas porque superan los valores del punto de corte de 0.70, generalmente aceptado como adecuado para los instrumentos psicológicos. En conclusión cabe indicar que los instrumentos de obtención de los datos son confiables.

Tabla 11

Estimaciones de confiabilidad mediante el coeficiente Alpha

Escalas	N° de ítems	Alpha
Liderazgo organizacional	24	0.8156
Desempeño laboral	30	0.8325
Calidad de servicio	20	0.7892

4.1.2.2. Validez

En Tabla 12, todos los Coeficientes de Correlación de Pearson (r) son fuertes y muy significativas ($p < 0.01$). Estos valores confirman que la escala de liderazgo organizacional y la escala de desempeño laboral presentan validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión o sub escala con el valor del constructo (Escala).

Tabla 12

Análisis de ítems en la escala de liderazgo organizacional y desempeño laboral

Dimensiones liderazgo organizacional	Escala	
	r	p
Generativo punitivo	0.915 **	0.000
Generativo Nutritivo	0.924 **	0.000
Racional	0.855 **	0.000
Emotivo libre	0.883 **	0.000
Emotivo dócil	0.961 **	0.000
Emotivo indócil	0.822 **	0.000

** La correlación es significativa al nivel 0,01

Dimensiones escala de desempeño laboral	Escala	
	r	p
Calidad de servicio	0.910 **	0.000
Labor de equipo	0.914 **	0.000
Logros laborales	0.935 **	0.000

** La correlación es significativa al nivel 0,01

Como se observa en la Tabla 13 los Coeficientes de Correlación Producto-Momento de Pearson (r) son significativos, lo cual implica que cada uno de los ítems contribuye a la explicación del concepto de la calidad de servicio; por lo tanto, se confirma que la escala presenta validez de constructo.

Tabla 13

Análisis de ítems en la escala de calidad de servicio

ítems	r	ítems	R
Ítem 1	0.725**	Ítem 11	0.750**
Ítem 2	0.758**	Ítem 12	0.777**
Ítem 3	0.536**	Ítem 13	0.697**
Ítem 4	0.748**	Ítem 14	0.788**
Ítem 5	0.638**	Ítem 15	0.491**
Ítem 6	0.688**	Ítem 16	0.563**
Ítem 7	0.652**	Ítem 17	0.676**
Ítem 8	0.789**	Ítem 18	0.691**
Ítem 9	0.776**	Ítem 19	0.780**
Ítem 10	0.798**	Ítem 20	0.732**

** La correlación es significativa al nivel 0.001

4.2 Descripción por niveles en las escalas

4.2.1 Liderazgo

En la tabla 14 y la figura 07, se describen y representa los niveles de la escala general de liderazgo reportado por el personal que labora, el 26.2% está en el nivel de tendencia de potencial bajo liderazgo, que el 43.4% está en el nivel de potencia promedio de liderazgo, que el 20.5% está en el nivel de potencial de tendencia alto de liderazgo y solo el 9.9% está en el nivel de potencial alto de liderazgo.

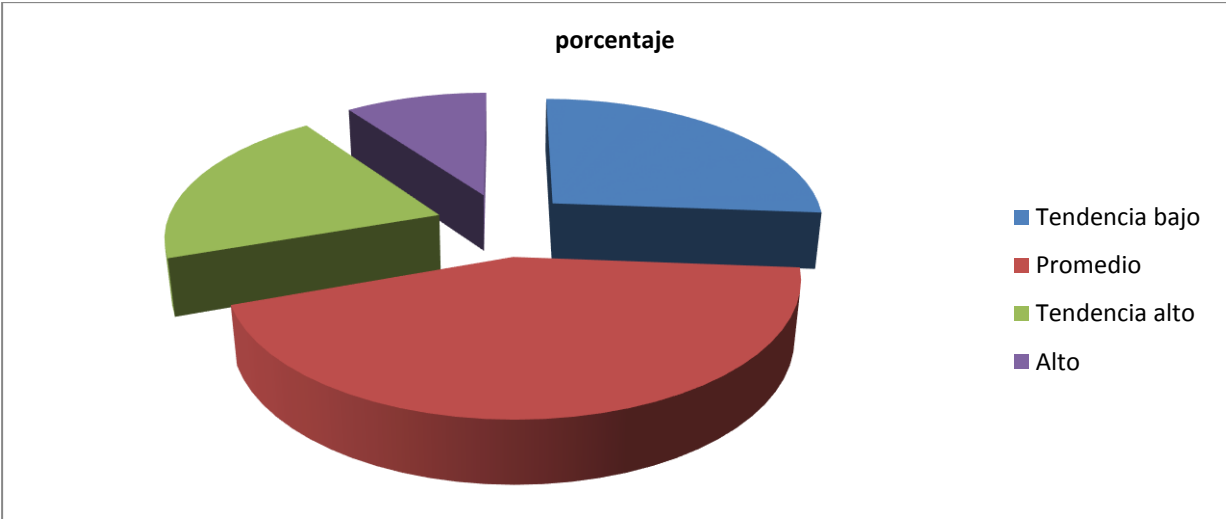
El 26.2% de los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014 que presentan tendencia bajo en liderazgo confirmaría la hipótesis específica 01(Existe un

grupo de colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014 que presentan niveles deficientes o bajos en liderazgo).

Tabla 14
Distribución por niveles en la escala general de liderazgo

Liderazgo	frecuencia	porcentaje
Tendencia bajo	32	26.20%
Promedio	53	43.40%
Tendencia alto	25	20.50%
Alto	12	9.90%
Total	122	100%

Figura 07: Representación por niveles en la escala general de liderazgo



Fuente: Tabla 14, Distribución por niveles en la escala general de liderazgo

4.2.2 Desempeño laboral

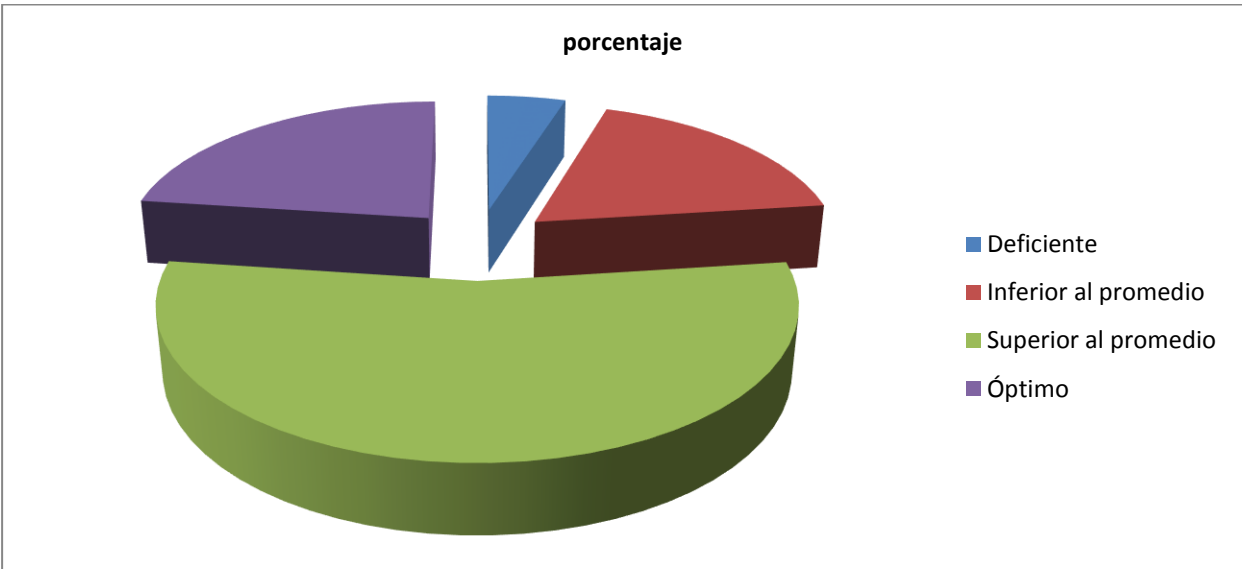
En la tabla 15 y la figura 08, se describen y representa los niveles de la escala general de desempeño laboral reportado por el personal jefatural, donde el 4.9% está en el nivel de deficiente desempeño laboral, que el 17.2% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral, que el 54.9% está en el nivel de superior al promedio de desempeño laboral y solo el 23% está en el nivel óptimo de desempeño laboral. Resumiendo, el 22.1% están por debajo del promedio y el 77.9% están por encima del promedio. El 22.1%

de colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014 presentan niveles deficientes e inferior al promedio en desempeño laboral, confirmaría la hipótesis específica 01 (Existe un grupo de colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014 que presentan niveles deficientes o bajos en su desempeño laboral).

Tabla 15
Distribución por niveles en la escala general de desempeño laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 - 30 Deficiente	6	4,9	
31 - 60 Inferior al promedio	21	17,2	22,1%
61 - 90 Superior al promedio	67	54,9	
91 - 120 Optimo	28	23,0	77.9%
Total	122	100,0	100,0%

Figura 08: Representación por niveles en la escala general de desempeño laboral



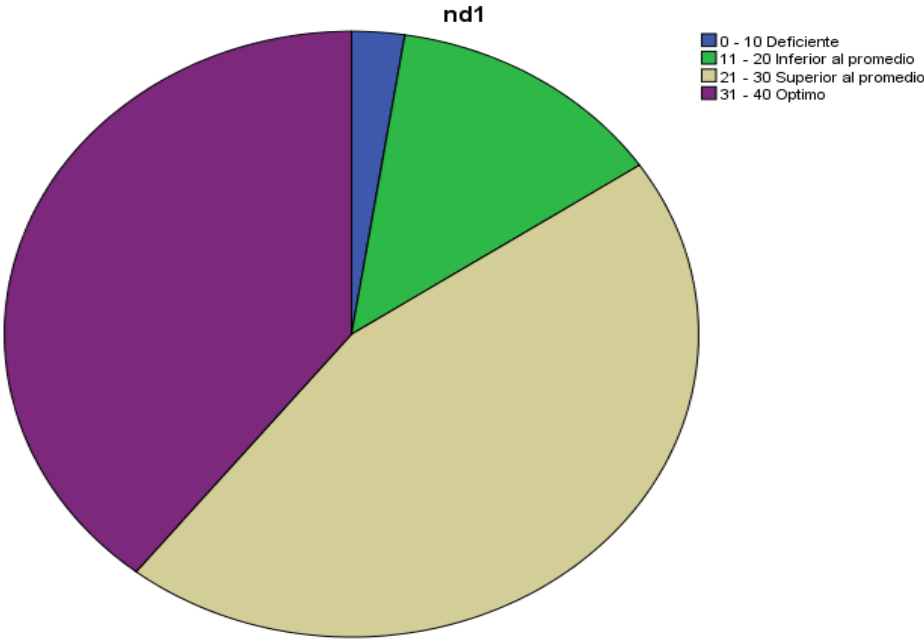
Fuente: Tabla 15, Distribución por niveles en la escala general de desempeño laboral

En la tabla 16 y la figura 09, se describen y representa los niveles de la dimensión calidad de servicio de la escala general de desempeño laboral reportado por el personal jefatural, donde el 2.5% está en el nivel de deficiente desempeño laboral, que el 13.1% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral, que el 45.1% está en el nivel de superior al promedio de desempeño laboral y solo el 39.3% está en el nivel óptimo de desempeño laboral. Resumiendo, el 15.6% están por debajo del promedio y el 84.4% están por encima del promedio.

Tabla 16
Niveles diagnóstico dimensión calidad de servicio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
0 - 10 Deficiente	3	2,5	15,6%
11 - 20 Inferior al promedio	16	13,1	
21 - 30 Superior al promedio	55	45,1	84.4%
31 - 40 Optimo	48	39,3	
Total	122	100,0	100,0%

Figura 09: Niveles diagnóstico dimensión calidad de servicio



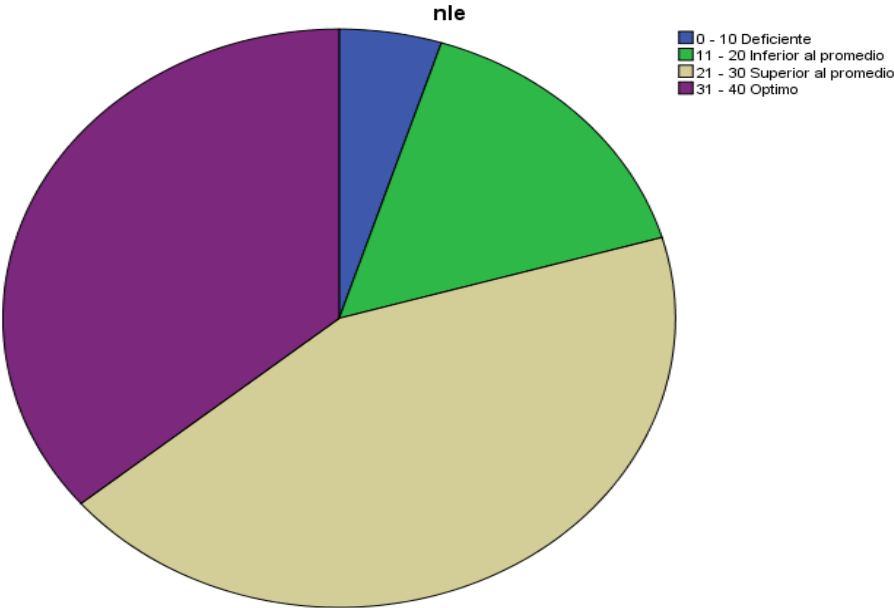
Fuente: Tabla 16, Niveles diagnóstico dimensión calidad de servicio

En la tabla 17 y la figura 10, se describen y representa los niveles de la dimensión labor de equipo de la escala general de desempeño laboral reportado por el personal jefatural, donde el 4.9% está en el nivel de deficiente desempeño laboral, que el 15.6% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral, que el 43.4% está en el nivel de superior al promedio de desempeño laboral y solo el 36.1% está en el nivel óptimo de desempeño laboral. Resumiendo, el 20.5% están por debajo del promedio y el 79.5% están por encima del promedio.

Tabla 17
Niveles diagnóstico dimensión labor de equipo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 - 10 Deficiente	6	4,9	
11 - 20 Inferior al promedio	19	15,6	20,5%
21 - 30 Superior al promedio	53	43,4	
31 - 40 Optimo	44	36,1	79,5%
Total	122	100,0	100,0%

Figura 10: Niveles diagnóstico dimensión labor de equipo



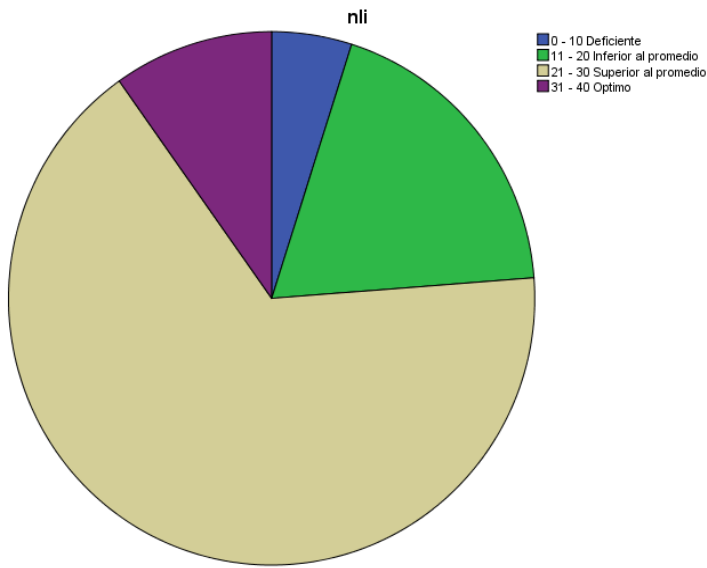
Fuente: Tabla 17, Niveles diagnóstico dimensión labor de equipo

En la tabla 18 y la figura 11, se describen y representa los niveles de la dimensión labor de equipo de la escala general de desempeño laboral reportado por el personal jefatural, donde el 4.9% está en el nivel de deficiente desempeño laboral, que el 18.9% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral, que el 66.4% está en el nivel de superior al promedio de desempeño laboral y solo el 9.8% está en el nivel óptimo de desempeño laboral. Resumiendo, el 23.8% están por debajo del promedio y el 76.2% están por encima del promedio.

Tabla 18
Niveles diagnóstico dimensión logros laborales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 - 10 Deficiente	6	4,9	
11 - 20 Inferior al promedio	23	18,9	23,8%
21 - 30 Superior al promedio	81	66,4	
31 - 40 Optimo	12	9,8	76.2%
Total	122	100,0	100,0%

Figura 11: Niveles diagnóstico dimensión logros laborales



Fuente: Tabla 18, Niveles diagnóstico dimensión logros laborales

4.2.2.1 Análisis de ítems

Tabla 19
Atiende con prontitud y esmero al paciente

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	4,1	22,1
rara vez	13	10,7	
a veces	9	7,4	
Regularmente	44	36,1	77,9
Siempre	51	41,8	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 01 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Atiende con prontitud y esmero al paciente, se reporta que el 77.9% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 22.1% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 20
Resuelve los problemas del paciente

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3,3	16,4
rara vez	8	6,6	
a veces	8	6,6	
Regularmente	72	59,0	83,6
Siempre	30	24,6	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 02 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Resuelve los problemas del paciente, se reporta que el 83.6% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 16.4% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 21
Maneja bien las relaciones con los pacientes

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,5	
rara vez	14	11,5	18,9
a veces	6	4,9	
Regularmente	62	50,8	
Siempre	37	30,3	81.1
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 03 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Maneja bien las relaciones con los pacientes, se reporta que el 81.1% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. Maneja bien las relaciones con los pacientes, El 18.9% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 22
Busca mejorar los servicios brindados

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,8	
rara vez	6	4,9	30,3
a veces	30	24,6	
Regularmente	53	43,4	
Siempre	32	26,2	69.7
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 04 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Busca mejorar los servicios brindados, se reporta que el 69.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 30.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 23

Se preocupa de los pacientes cuando no son atendidos oportunamente

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	4,1	
rara vez	8	6,6	41,8
a veces	38	31,1	
Regularmente	60	49,2	
Siempre	11	9,0	58,2
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 05 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Se preocupa de los pacientes cuando no son atendidos oportunamente, se reporta que el 58.2% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 41.8% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 24

Brindan información detallada a los pacientes o familiares de estos cuando se lo solicitan.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1,6	
rara vez	17	13,9	51,6
a veces	44	36,1	
Regularmente	53	43,4	48,4
Siempre	6	4,9	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 06 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Brindan información detallada a los pacientes o familiares de estos cuando se lo solicitan, se reporta que el 48.4% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 51.6% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 25

Tiene en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,8	
rara vez	10	8,2	41,0
a veces	39	32,0	
Regularmente	48	39,3	
Siempre	24	19,7	59,0
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 07 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Tiene en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud, se reporta que el 59% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 41% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 26

Mantiene un orden cuando da las citas a los pacientes.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	4,1	
rara vez	16	13,1	17,2
Regularmente	29	23,8	
Siempre	72	59,0	82,8
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 08 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Mantiene un orden cuando da las citas a los pacientes, se reporta que el 82.8% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 17.2% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 27

Comprende al paciente cuando llega tarde a su cita.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3,3	57,4
rara vez	10	8,2	
a veces	56	45,9	42,6
Regularmente	52	42,6	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 09 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Comprende al paciente cuando llega tarde a su cita, se reporta que el 42.6% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 57.4% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 28

Es cortés y amable con el paciente y sus familiares

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,8	32,8
rara vez	8	6,6	
a veces	31	25,4	61,2
Regularmente	61	50,0	
Siempre	21	17,2	100,0
Total	122	100,0	

Respecto al ítem 10 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Es cortés y amable con el paciente y sus familiares, se reporta que el 61.2% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 32.8% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 29

Es solícito cuando sus compañeros de labores necesitan apoyo.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	4,1	
rara vez	10	8,2	42,6
a veces	37	30,3	
Regularmente	53	43,4	
Siempre	17	13,9	57,4
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem 11 de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Es solícito cuando sus compañeros de labores necesitan apoyo, se reporta que el 57.4% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 42.6% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 30

Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	8	6,6	
rara vez	15	12,3	45,1
a veces	32	26,2	
Regularmente	54	44,3	
Siempre	13	10,7	54,9
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible, se reporta que el 54.9% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 45.1% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 31

Se preocupa por alcanzar las metas del equipo de salud

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	8	6,6	
rara vez	14	11,5	42,6
a veces	30	24,6	
Regularmente	53	43,4	
Siempre	17	13,9	57,3
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Se preocupa por alcanzar las metas del equipo de salud, se reporta que el 57.3% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 42.6% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 32

Es solícito a brindar información cuando sus compañeros se lo solicitan.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	3,3	
rara vez	10	8,2	27,0
a veces	19	15,6	
Regularmente	65	53,3	
Siempre	24	19,7	73,0
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Es solícito a brindar información cuando sus compañeros se lo solicitan, se reporta que el 73% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 27% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 33

Increpa a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su servicio.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	5	4,1	
Regularmente	16	13,1	41,0
a veces	29	23,8	
rara vez	44	36,1	
Nunca	28	23,0	59,0
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Increpa a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su servicio, se reporta que el 41% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 59% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 34

Trabajan coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,5	
rara vez	6	4,9	18,9
a veces	14	11,5	
Regularmente	68	55,7	
Siempre	31	25,4	81,1
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Trabajan coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención, se reporta que el 81.1% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 18.9% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 35
Están motivados cuando trabajan

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4,9	20,5
rara vez	13	10,7	
a veces	6	4,9	
Regularmente	66	54,1	79,5
Siempre	31	25,4	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Están motivados cuando trabajan, se reporta que el 79.5% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 20.5% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 36
El personal de salud demuestra responsabilidad en la labor que realizan.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	2,5	15,6
rara vez	10	8,2	
a veces	6	4,9	
Regularmente	69	56,6	84,4
Siempre	34	27,9	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: El personal de salud demuestra responsabilidad en la labor que realizan, se reporta que el 84.4% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 15.6% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 37

Demuestran que existen buenas relaciones entre ellos.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	5,7	27,9
rara vez	10	8,2	
a veces	17	13,9	
Regularmente	64	52,5	78.1
Siempre	24	19,7	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Demuestran que existen buenas relaciones entre ellos se reporta que el 78.1% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre.

El 27.9% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 38

Los trabajadores de salud dan el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y optimismo.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	4,1	37,7
rara vez	10	8,2	
a veces	31	25,4	
Regularmente	63	51,6	62.3
Siempre	13	10,7	

Total	122	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Los trabajadores de salud dan el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y optimismo, se reporta que el 62.3% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 37.7% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 39

Percibe que se cumple con el cupo establecido de atenciones diarias por consultorio.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	7	5,7	23,8
rara vez	21	17,2	
a veces	1	,8	76,2
regularmente	3	2,5	
siempre	90	73,8	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Percibe que se cumple con el cupo establecido de atenciones diarias por consultorio se reporta que el 76.2% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 23.8% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 40

Cuando hay sobre carga de atención en algunos consultorios el personal apoya para acabar a tiempo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	5	4,1	18,0
rara vez	16	13,1	
a veces	1	,8	46,7
regularmente	57	46,7	

siempre	43	35,2	82,0
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Cuando hay sobre carga de atención en algunos consultorios el personal apoya para acabar a tiempo, se reporta que el 82% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 18% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 41

Observa que se corrigen los errores presentados para mejorar la atención.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	35	28,7	77,0
rara vez	15	12,3	
a veces	44	36,1	23,0
regularmente	23	18,9	
siempre	5	4,1	23,0
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Observa que se corrigen los errores presentados para mejorar la atención, se reporta que el 23% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 77% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 42

El personal administrativo y de salud coordina entre ellos para evitar retrasos en la atención de los pacientes.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	9	7,4	82,8
rara vez	31	25,4	
a veces	61	50,0	

regularmente	18	14,8	
siempre	3	2,5	17.2
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: El personal administrativo y de salud coordina entre ellos para evitar retrasos en la atención de los pacientes se reporta que el 17.2% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 82.8% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 43

Considera que los datos que le piden en consulta son reportados en las historias clínicas.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	3	2,5	
rara vez	13	10,7	39,3
a veces	32	26,2	
regularmente	21	17,2	
siempre	53	43.5	60.7
Total	122	100,0	100

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Considera que los datos que le piden en consulta son reportados en las historias clínicas, se reporta que el 60.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 39.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 44

El tiempo de atención a los pacientes es similar para todos.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	5	4,1	
rara vez	9	7,4	39,4
a veces	34	27,9	

regularmente	63	51,6	
siempre	11	9,0	60.6
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: El tiempo de atención a los pacientes es similar para todos, se reporta que el 60.6% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 39.4.% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 45

El trato es cordial con los casos de pacientes y familiares difíciles.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	3	2,5	
rara vez	16	13,1	69,7
a veces	66	54,1	
regularmente	36	29,5	
siempre	1	,8	30.3
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: El trato es cordial con los casos de pacientes y familiares difíciles, se reporta que el 30.3% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 69.7% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 46

A los recomendados se les atiende inmediatamente aun cuando no estén citados.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	11	9,0	80,3
rara vez	23	18,9	
a veces	64	52,5	
regularmente	22	18,0	19,7
siempre	2	1,6	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: A los recomendados se les atiende inmediatamente aun cuando no estén citados, se reporta que el 19.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 80.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

Tabla 47

Los pacientes son tratados como personas y no son un número más en la estadística.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
siempre	3	2,5	46,7
regularmente	14	11,5	
a veces	40	32,8	53,3
rara vez	43	35,2	
nunca	22	18,0	
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Los pacientes son tratados como personas y no son un número más en la estadística, se reporta que el 46.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 53.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 48

Percibe que el personal de salud se esmera para que los pacientes y familiares salgan satisfechos de la atención brindada.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	6	4,9	
rara vez	10	8,2	32,0
a veces	23	18,9	
regularmente	63	51,6	
siempre	20	16,4	68,0
Total	122	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de desempeño laboral del personal de la clínica: Percibe que el personal de salud se esmera para que los pacientes y familiares salgan satisfechos de la atención brindada, se reporta que el 68% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 32% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca

4.2.3 Calidad de servicio

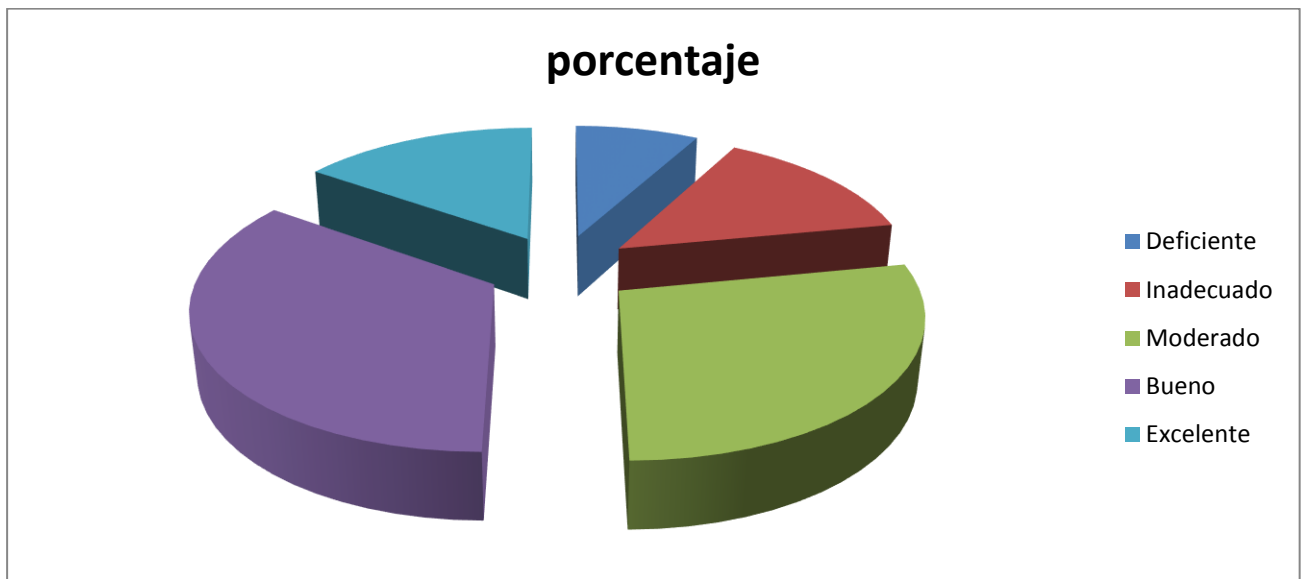
En la tabla 49 y la figura respectiva, se describen y representa los niveles de la escala general de calidad de servicio reportadas por los clientes externos (pacientes), donde el 8% de paciente percibe que la calidad de servicio es deficiente; que el 14.7% perciben que la calidad de servicio es inadecuado; que el 27.3% perciben que la calidad de servicio es moderado; que el 34.7% perciben que la calidad de servicio es bueno y tan solo el 15.3% perciben que la calidad de servicio es excelente. Resumiendo, el 22.7% perciben que la calidad de servicio es de deficiente a inadecuado y que el 27.3% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es moderado y el 50% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es buena a excelente. Por lo tanto, el 22.7% de colaboradores externos (pacientes) de la clínica Jesús del Norte en el año 2014 perciben que la calidad de servicio es deficiente e inadecuada, confirmando la hipótesis específica 02 (Existe un grupo de colaboradores externos (pacientes) de la clínica Jesús del Norte en el año 2014 que perciben que no se les brinda una adecuada calidad de servicio).

Tabla 49

Distribución por niveles en la escala general de calidad de servicio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 - 20 Deficiente	12	8,0	
21 - 40 Inadecuada	22	14,7	22,7%
41 - 60 Moderado	41	27,3	27.3%
61 - 80 Buena	52	34,7	
81 - 100 Excelente	23	15,3	50%
Total	150	100,0	100,0

Figura 12: Representación por niveles en la escala general de calidad de servicio



Fuente: Tabla 49, Distribución por niveles en la escala general de calidad de servicio

4.2.3.1 Análisis de ítems

Tabla 50

Hay quejas del personal porque están realizando tareas que es función de otros

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
siempre	16	10,7	42,7
casi siempre	13	8,7	
regularmente	35	23,3	
a veces	36	24,0	57.3%
rara vez	33	22,0	
nunca	17	11,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: hay quejas del personal porque están realizando tareas que es función de otros, se reporta que el 42.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 57.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 51

El personal de salud está verbalizando sus problemas personales con el trabajo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
siempre	7	4,7	30,0
casi siempre	15	10,0	
regularmente	23	15,3	
a veces	33	22,0	70.0
rara vez	56	37,3	
nunca	16	10,7	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: el personal de salud está verbalizando sus problemas personales con el trabajo, se reporta que el 30% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 70% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 52

Miembros del personal de salud actúan impulsivamente frente a los pacientes y sus familiares.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
siempre	7	4,7	30,7
casi siempre	20	13,3	
regularmente	19	12,7	
a veces	26	17,3	69.3
rara vez	52	34,7	
nunca	26	17,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: miembros del personal de salud actúan impulsivamente frente a los pacientes y sus familiares se reporta que el 30.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 69.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 53

Se observa que el trabajo que realiza el personal de salud ha sido planificado previamente para beneficio del paciente.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
nunca	11	7,3	37,3
rara vez	20	13,3	
a veces	25	16,7	
regularmente	23	15,3	64.7
casi siempre	43	28,7	

siempre	28	18,7	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: se observa que el trabajo que realizan el personal de salud ha sido planificado previamente para beneficio del paciente. Se reporta que el 64.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 37.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 54

Frente a las quejas del paciente y sus familiares por que no son atendidos oportunamente, hay personal de salud que actúan emocionalmente en forma descortés y ofensiva.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
siempre	10	6,7	
casi siempre	8	5,3	31,3
regularmente	29	19,3	
a veces	34	22,7	
rara vez	48	32,0	68,7
nunca	21	14,0	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: frente a las quejas del paciente y sus familiares por que no son atendidos oportunamente, hay personal de salud que actúan emocionalmente en forma descortés y ofensiva se reporta que el 31.3% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 68.7% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 55

El control emocional es característico del personal de salud cuando están con los pacientes y familiares.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	7	4,7	
rara vez	20	13,3	32,0
a veces	21	14,0	
regularmente	25	16,7	
casi siempre	51	34,0	68,0
siempre	26	17,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: el control emocional es característico del personal de salud cuando están con los pacientes y familiares se reporta que el 68% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 32% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 56

Frente a las quejas de los pacientes y familiares el personal de salud está atento para brindar una solución a dichas quejas.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje resumido
nunca	7	4,7	
rara vez	11	7,3	21,3
a veces	14	9,3	
regularmente	27	18,0	
casi siempre	67	44,7	78,7
siempre	24	16,0	

Total	150	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: frente a las quejas de los pacientes y familiares el personal de salud están atentos para brindar una solución a dichas quejas, se reporta que el 78.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 21.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 57

Se brinda inadecuada atención al paciente y a sus familiares

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
siempre	10	6,7	
casi siempre	19	12,7	38,0
regularmente	28	18,7	
a veces	38	25,3	
rara vez	29	19,3	62,0
nunca	26	17,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: se brinda inadecuada atención al paciente y a sus familiares, se reporta que el 38% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 62% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 58

El personal de salud es amable y cordial con los pacientes y familiares.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	8	5,3	
rara vez	16	10,7	32,7

a veces	25	16,7	
regularmente	23	15,3	
casi siempre	55	36,7	67.3
siempre	23	15,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: el personal de salud es amable y cordial con los pacientes y familiares, se reporta que el 67.3% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 32.7% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 59

El personal en general está atento a las necesidades del usuario

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	11	7,3	
rara vez	16	10,7	34,7
a veces	25	16,7	
regularmente	23	15,3	
casi siempre	52	34,7	65.3
siempre	23	15,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: el personal en general está atento a las necesidades del usuario, se reporta que el 65.3% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 34.7% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 60

Se observa que en la clínica el personal de salud por lo general se llevan bien.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	12	8,0	24,0
rara vez	11	7,3	
a veces	13	8,7	
regularmente	20	13,3	76,0
casi siempre	88	58,7	
siempre	6	4,0	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: se observa que en la clínica el personal de salud por lo general se llevan bien, se reporta que el 76% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 24% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 61

El personal de salud está entrenado y capacitado para comprender las vivencias que experimentan los pacientes y familiares

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	11	7,3	63,3
rara vez	14	9,3	
a veces	70	46,7	
regularmente	33	22,0	36,7
casi siempre	17	11,3	
siempre	5	3,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: el personal de salud está entrenado y capacitado para comprender las vivencias que experimentan los pacientes y familiares, se reporta que el 36.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 63.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 62

El personal de salud y el personal en general dan una buena imagen frente a la comunidad.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	11	7,3	
rara vez	12	8,0	30,0
a veces	22	14,7	
regularmente	23	15,3	
casi siempre	64	42,7	70.0
siempre	18	12,0	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: el personal de salud y el personal en general dan una buena imagen frente a la comunidad, se reporta que el 70% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 30% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 63

Se observa que hay personal de salud con signos de haber consumido bebidas alcohólicas durante las horas de atención de la clínica.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
siempre	13	8,7	
casi siempre	19	12,7	46,7
regularmente	38	25,3	

a veces	36	24,0	
rara vez	18	12,0	53.7
nunca	26	17,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: se observa que hay personal de salud con signos de haber consumido bebidas alcohólicas durante las horas de atención de la clínica, se reporta que el 46.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 53.7% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 64

Se dicen cosas o hablan mal de un compañero cuando está ausente.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
siempre	9	6,0	
casi siempre	19	12,7	34,0
regularmente	23	15,3	
a veces	37	24,7	
rara vez	32	21,3	66.0
nunca	30	20,0	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: se dicen cosas o hablan mal de un compañero cuando está ausente, se reporta que el 34% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 66% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 65

El trato es cordial entre los trabajadores administrativos y de salud.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	7	4,7	
rara vez	21	14,0	40,0
a veces	32	21,3	
regularmente	24	16,0	
casi siempre	44	29,3	60,0
siempre	22	14,7	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: el trato es cordial entre los trabajadores administrativos y de salud, se reporta que el 60% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 40% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 66

Cuando un paciente está a la espera y no ha sido atendido oportunamente, el personal se de la clínica se preocupan ayudándolos desinteresadamente

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	11	7,3	
rara vez	17	11,3	30,0
a veces	17	11,3	
regularmente	30	20,0	
casi siempre	61	40,7	70,0
siempre	14	9,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: cuando un paciente está a la espera y no ha sido atendido oportunamente, el personal de la clínica se preocupa ayudándolos desinteresadamente, se reporta que el 70% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 30% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 67

Cuando hay en un consultorio más pacientes que están esperando para ser atendidos el resto de personal se preocupa para apoyar dicho consultorio y atender más rápidos a los pacientes.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	41	27,3	59,3
rara vez	16	10,7	
a veces	32	21,3	40,7
regularmente	58	38,7	
casi siempre	2	1,3	
siempre	1	,7	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: cuando hay en un consultorio más pacientes que están esperando para ser atendidos el resto de personal se preocupa para apoyar dicho consultorio y atender más rápidos a los pacientes, se reporta que el 40.7% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 59.3% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 68

Se observa que entre el personal hay miembros que hablan de otros a sus espaldas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
siempre	4	2,7	36,0
casi siempre	10	6,7	
regularmente	40	26,7	
a veces	61	40,7	64,0
rara vez	15	10,0	
nunca	20	13,3	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: se observa que entre el personal hay miembros que hablan de otros a sus espaldas, se reporta que el 36% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 64% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

Tabla 69

Se observa que se vive una ambiente de confraternidad en la clínica.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
nunca	9	6,0	26,7
rara vez	10	6,7	
a veces	21	14,0	
regularmente	42	28,0	73,3
casi siempre	53	35,3	
siempre	15	10,0	
Total	150	100,0	100,0

Respecto al ítem de la escala de calidad de servicios percibidos por los pacientes de la clínica: se observa que se vive una ambiente de confraternidad en la clínica, se reporta que el 73.3% de la muestra refieren que se presenta en un rango de regular a siempre. El 26.7% refiere que se presenta en un rango de a veces a nunca.

4.3 Contrastación de hipótesis

4.3.1 Relación de la dimensión Generativo punitivo de la variable liderazgo con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral

Como se puede apreciar en la tabla 70, el coeficiente de correlación Pearson indica que la dimensión generativo punitivo de la variable liderazgo se relaciona negativamente y moderada ($r = -0.412^{**}$) con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral y que además es muy significativa: $p = 0.00$ (Ávila 1998). De esta manera se confirma la hipótesis específica 01, A mayor puntaje en la dimensión generativo punitivo menor de la variable liderazgo menor es el puntaje en la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral.

Tabla 70

Relación de la dimensión Generativo punitivo de la variable liderazgo con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral

Puntajes totales	Dimensión calidad de servicio de la variable Desempeño laboral	
	r	p
Dimensión Generativo punitivo de la Variable Liderazgo	-0.412**	0.000

4.3.2 Relación de las dimensiones generativo nutritivo, racional y emotivo libre de la variable liderazgo con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral

Como se puede apreciar en la Tabla 71, el coeficiente de correlación Pearson indica que las dimensiones generativo nutritivo ($r= 0.489^{**}$), racional (0.444^{**}) y emotivo libre (0.524^{**}) de la variable liderazgo se encuentra relacionada de manera positiva y moderada con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral y que además es muy significativas ($p = 0.00$) (Ávila 1998), confirmándose la hipótesis específica 02 que refiere que las dimensiones generativo nutritivo y racional de la variable liderazgo se relacionan positivamente con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.

Tabla 71

Relación de las dimensiones generativo nutritivo, racional y emotivo libre de la variable liderazgo con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral

Puntajes totales	Dimensión labor de equipo de la variable Desempeño laboral	
	r	p
Dimensión generativo nutritivo de la Variable Liderazgo	0.489**	0.000
Dimensión racional de la Variable Liderazgo	0.444**	0.000
Dimensión emotivo libre de la Variable Liderazgo	0.524**	0.000

****Correlación muy significativa al 0.000**

4.3.3 Relación de las dimensiones emotivo dócil y emotivo indócil de la variable liderazgo con la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral

Como se puede apreciar en la Tabla 72, el coeficiente de correlación Pearson indica que las dimensiones emotivo dócil (-0.412**) y emotivo indócil (-0.516**) de la variable liderazgo se encuentran relacionadas de manera negativa y moderada con la dimensión logro laborales de la variable desempeño laboral y que además es muy significativa: $p = 0.00$ (Ávila 1998), confirmándose la hipótesis específica 03 que se refiere a que a mayor puntaje en las dimensiones emotivo dócil y emotivo indócil es menor es el puntaje en la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.

Tabla 72

Relación entre las dimensiones emotivo libre y emotivo dócil de la variable liderazgo con la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral

Puntajes totales	Dimensión logro laborales de la variable Desempeño laboral	
	r	p
Dimensión emotivo libre de la variable Liderazgo	-0.412**	0.000
Dimensión emotivo débil de la variable Liderazgo	-0.516**	0.000

**Correlación muy significativa al 0.000

4.4 Discusión de los resultados

Antes de procesar los resultados fue importante primero realizar el análisis exploratorio de las variables de estudio, que tuvo como finalidad determinar la relación entre las variables de estudio, que es un paso fundamental en el proceso de contrastación de hipótesis, dado que no se sabe si se van a utilizar pruebas inferenciales paramétricas o pruebas inferenciales no paramétricas. Para ello, se realizó primero una prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), para precisar si las variables presentaban una distribución normal. Los resultados indican que las variables presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ($p > 0.05$) para las variables en estudio, en consecuencia, es pertinente emplear pruebas paramétricas en el análisis de datos a través del paquete estadístico SPSS versión 20.0 en español..

Respecto a las propiedades psicométricas de los instrumentos de obtención de los datos, que corresponde al objetivo específico 01, se ha tomado en consideración lo recomendado por Cortada de Kohan (1999) de que *“...las dos cualidades de un instrumento psicométrico en las cuales el investigador debe interesarse especialmente son la confiabilidad y la validez”* (p. 35), y en vista de que no existen datos de validez y confiabilidad del instrumento reportados para la población de nuestro medio, dado que las propiedades psicométricas de la versión original de los instrumentos pertenecen a otras poblaciones. Entonces, se ha creído por conveniente estimar nuevamente un ajuste a las propiedades psicométricas de los instrumentos de obtención de los datos.

Cabe indicar desde el punto de vista de la teoría de los test, con relación a que solo los instrumentos que están debidamente estandarizados en el contexto donde se van a aplicar los instrumentos, ya no se establecen los ajustes de sus medidas psicométricas. Sin embargo, para nuestro caso, las escalas de obtención de los datos no están estandarizados, solo poseen validez de constructo y confiabilidad, que han sido realizados en contextos y muestras diferentes, los cuales indican que si bien es cierto los instrumentos son válidos y confiables, es preciso realizar un ajuste en dichas medidas psicométricas, con la finalidad de ajustar dichas medidas al contexto laboral evaluado en el 2014 por la investigadora de la presente investigación.

Respecto a la escala de liderazgo, Ardiles (2014), refiere que presenta validez de constructo y confiabilidad elevada, coincidiendo con los resultados encontrados en la presente investigación.

En tal sentido, las estimaciones de la consistencia interna mediante los índices del Alpha de Cronbach para cada escala, permitieron determinar que los coeficientes Alpha son elevados en todas las escalas, porque superan los valores del punto de corte de 0.70, generalmente aceptado como adecuado para los instrumentos de obtención de datos. Por lo tanto, los instrumentos: liderazgo, desempeño laboral y calidad de servicio son confiables en la obtención de los datos. De aquí la importancia de las medidas psicométricas, dado que muchas veces los encuestados tienden a falsear sus respuestas sesgando los resultados de la investigación. Cuando nos referimos que son confiables en la obtención de los datos, estamos confirmando el hecho que los datos son fidedignos y que los encuestados han respondido sin falsear tendenciosamente sus respuestas.

Otro dato básico, está relacionado con la Validez de constructo, que se realizó por el método de análisis factorial y que tiene por objetivo, estimar el grado en que cada ítem contribuye a la validez del instrumento al cual pertenece. De este modo, se verifica que el instrumento mida lo que dice medir. Los resultados indican que los valores obtenidos, confirman que las escalas: de liderazgo organizacional, la escala de desempeño laboral y calidad de servicio, presentan validez de constructo dado que existe una fuerte correspondencia entre cada dimensión o sub escala con el valor del constructo (Escala). Con relación a la descripción por niveles en las escalas, estas corresponden a los objetivos específicos descriptivos 02 y 03. Respecto al Liderazgo, los niveles de la escala general de liderazgo reportado por el personal que labora, solo un 26.2%% está en el nivel de tendencia de potencial bajo liderazgo. Esto significaría que este porcentaje de personal con bajo liderazgo tiene dificultades para ejercer cierta influencia interpersonal y así lograr los objetivos propuestos por la organización. En tal sentido, esto estaría siendo fundamentado por lo que plantea Robbins (1998), quien refiere que el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de varias metas.

Estos resultados son altos comparados a los encontrados por Ardiles (2014), quien realizó la Investigación descriptiva comparativa correlacional titulada: Estilos de liderazgo y trabajo en equipo en cuatro organizaciones empresariales de Lima Metropolitana - 2014, encontrando que en los niveles de liderazgo solo el 6% presenta una tendencia baja. Sin embargo, hay cierta similitud con el trabajo de Chahuara (2014), sobre el liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de un distrito de Lima Metropolitana, concluyó que en liderazgo, se encuentra que el 23.6% de la muestra se encuentra por debajo del promedio. Los trabajos de Eggerstedt (2005) y Carbonel en el 2012 quienes investigaron el liderazgo, pero en el caso de Eggerstedt (2005) evaluó a estudiantes universitarios encontrando que el 55% de la muestra está por debajo del promedio (existencia de problemas en liderazgo) y en el caso de Carbonel, quien evaluó a personal directivo de empresas concluyó que el 52.1% tenían puntajes en liderazgo por debajo del promedio.

Cabría resaltar que un trabajo muy cercano al presente, fue realizado por Román (2006). Quien investigó el Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral, concluyendo que el 53.6% de la muestra lo percibe con un nivel que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% es percibido dentro del nivel inferior y el 35.2% es percibido dentro del nivel promedio inferior en liderazgo. De todos estos trabajos, el trabajo de Ardiles (2014) es el más similar porque utilizó la misma escala de evaluación de liderazgo aunque en una muestra totalmente diferente (trabajadores en organizaciones empresariales de producción).

Así mismo, resumiendo el 73.8% de los colaboradores de la clínica evaluada están catalogados en los niveles moderado (43.4%), que el 20.5% está en el nivel de potencial de tendencia alto de liderazgo y solo el 9.9% está en el nivel de potencial alto de liderazgo, lo que nos estaría indicando que los niveles de liderazgo en el personal son adecuados para el desarrollo y crecimiento organizacional de la institución a la cual pertenecen, tal como lo plantea teóricamente Robbins (1998), quien plantea que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas, que pueda ser formal, como la que da un puesto en una empresa; y no formal que sería la capacidad de influir muy aparte de lo que es la influencia formal de la organización.

Los mejores líderes crean y mantienen un equilibrio entre los extremos, combinan valores fundamentales con estrategias flexibles y estimulan el aprendizaje, aun cuando estas puedan resultar afectadas por la misma dinámica organizacional.

Respecto al desempeño laboral, los niveles de la escala general de desempeño laboral reportado por el personal jefatural, donde el 4.9% está en el nivel de deficiente desempeño laboral, que el 17.2% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral, que el 54.9% está en el nivel de superior al promedio de desempeño laboral y solo el 23% está en el nivel óptimo de desempeño laboral. En las organizaciones, que son las redes de participación para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores, la clave es, inyectar entusiasmo y compromiso, cualidades que las organizaciones pueden ganar pero no imponer, el nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado intelectual y su desempeño general; y no se puede divorciar las aptitudes de la trama social que lo sustenta. Aunque, no ha sido tema de investigación sin embargo, el clima laboral, es muy importante para que el trabajador tenga un desempeño laboral eficiente y eficaz, sobre todo cuando trabaja brindando servicios de salud donde la calidad debe ser al 100% y no se puede permitir un margen de error porque está en juego la salud orgánica de los usuarios.

Así mismo, con calidad de servicio, los niveles de la escala general de calidad de servicio reportadas por los clientes externos (pacientes), el 22% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es de deficiente a inadecuado y que el 28% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es moderado y el 50% de los pacientes perciben que la calidad de servicio es buena a excelente.

Si resumimos, el 50% percibe que la calidad de servicios de moderado a deficiente, resultados que son similares a los encontrados por Román (2006). Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral, el 59.2% de la muestra evaluada percibe la gestión de calidad de servicio que está por debajo del promedio, de los cuales el 18.4% lo percibe con el nivel inferior y el 40.8% con el nivel promedio inferior.

En general se puede afirmar que un 26.2% poseen niveles inadecuados de liderazgo, que el 23% presenta problemas de desempeño laboral y que la percepción del 22% de los clientes externos (pacientes) afirman una calidad de servicio inadecuado. Frete a esto, Cadavid (1999), en su trabajo *Liderazgo y calidad*, estas dos palabras podrían resumir en gran parte la crisis por la cual está atravesando actualmente el país y específicamente, en nuestro caso, las áreas de la Salud. La falta de liderazgo y participación en las grandes decisiones políticas que reformaron nuestro esquema de salud, fueron factores determinantes que conducen a la crisis que están viviendo nuestras profesiones en la actualidad dado que son las empresas de salud (clínicas privadas) quienes imponen las tarifas a su antojo sin tener en cuenta el alto costo, tiempo y presupuesto.

Por otro lado, estos resultados demuestran que existen una correspondencia entre ellas y que se debería mejorar la calidad de los servicios de salud, tal como lo plantean Delgado y Vázquez (2009), en su trabajo sobre *Percepciones de usuarios y líderes comunitarios sobre su capacidad para influenciar en la calidad de los servicios de salud: un estudio de casos de Colombia y Brasil*, encontrando que en los sistemas de salud en Colombia y Brasil incluyen políticas que promueven la participación de la población en el control de la calidad de los servicios de salud. La gran mayoría de usuarios y líderes se perciben con capacidad de inducir cambios que mejoren la calidad de los servicios de salud. Capacidad que atribuyen fundamentalmente a factores internos, relacionados con su comportamiento participativo y únicamente a un factor externo, la existencia de espacios de participación en las instituciones. La ausencia de capacidad se relacionaba con actitudes conformistas y temor a las represalias - sólo en Colombia.

La existencia de una población con alta capacidad de logro percibida se revela como potencial a fortalecer, al tiempo que se mejora la apertura democrática de las instituciones, para aumentar la efectividad de las políticas de participación en salud. Así mismo, otras investigaciones realizadas en el extranjero confirman el hecho de la importancia del liderazgo en el sector salud, tal como lo plantean Gelbcke, Sauza, Sasso y Bubl (2009), quienes investigaron el *Liderazgo en ambientes intensivos de atención: reflexiones y desafíos para la enfermería Brasileña*, encontrando que el liderazgo de la enfermera de unidades de cuidados intensivos enfrenta desafíos y paradojas y está presente en lo planeamiento de lo cuidado, en los momentos de los conflictos éticos y

bioéticos, en la supervisión de los cuidados, en la capacidad de tomar decisiones con rapidez y seguridad, en lo saber tratar con las cuestiones que envolvían lo proceso de vivir y morir. Hay que tener en cuenta los hallazgos de Castro; Rinaldi y Selaive (2008), quienes estudiaron las competencias de liderazgo, en la cual se consultó a funcionarios no administrativos de éstos (médicos, tecnólogos y auxiliares paramédicos) sobre los atributos que consideran más importantes en un jefe de Departamento de Diagnóstico por Imagen, concluyéndose que los atributos más valorados en un líder, por los diferentes estamentos dentro de un Servicio de Imaginología, difieren dependiendo de los cargos de los funcionarios, por lo cual, para lograr un trabajo en equipo armónico y fructífero, el líder debe conocer y poner en práctica estos aspectos de manera personalizada, en función de los intereses de sus subalternos. Otro trabajo a tomar en cuenta para entender mejor estos resultados, es el planteado por Hoyos; Cardona y Correa (2008), quienes investigaron que Humanizar los contextos de salud es cuestión de liderazgo, concluyeron que los líderes se caracterizan por sus habilidades para la comunicación y la resolución de conflictos y por asumir la humanización en salud como parte de su proyecto de vida, buscando generar bienestar a los otros en los diversos contextos en los que se desenvuelven. La humanización en salud requiere líderes que se caractericen por generar cambios en los comportamientos y actitudes de las personas, promoviendo el bienestar integral a partir del trato humanizado.

Respecto a la contrastación de hipótesis a través de las técnicas inferenciales, donde se busca la relación de la dimensión Generativo punitivo de la variable liderazgo con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral, a través del coeficiente de correlación Pearson, indica que la dimensión generativo punitivo de la variable liderazgo se relaciona negativamente y moderada ($r = -0.412^{**}$) con la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral y que además, es muy significativa: $p = 0.00$ (Ávila 1998).

De esta manera, se confirma la hipótesis específica 01, A mayor puntaje en la dimensión generativo punitivo menor de la variable liderazgo menor es el puntaje en la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral. Cabe indicar que desde el punto de vista teórico el liderazgo generativo punitivo se preocupa por la producción (calidad de servicio), es posesivo e Inflexible, exigente y conservador, no delega autoridad, el grupo

funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder lo que hace de que el trabajador no se sienta motivado ni satisfecho lo que va en desmedro de su desempeño laboral cuando atiende a los pacientes y familiares.

Así mismo, en la relación de las dimensiones generativo nutritivo y racional de la variable liderazgo con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral a través de la correlación Pearson indica que las dimensiones generativo nutritivo ($r= 0.489^{**}$) y racional (0.444^{**}) de la variable liderazgo se encuentra relacionada de manera positiva y moderada con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral y que además, es muy significativas ($p = 0.00$) (Ávila 1998), confirmándose la hipótesis específica 02 que refiere que las dimensiones generativo nutritivo y racional de la variable liderazgo se relacionan positivamente con la dimensión con la dimensión labor de equipo de la variable desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014. Esta relación, indica que el líder generativo nutritivo tiende a ser el bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso, se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo, protege - Apoya- Orienta y el líder racional tiende a ser considerado, servicial y amistoso, es competente, respeta y confía en el grupo, recibe ideas y sugerencias, capta las necesidades del grupo y el grupo marcha en ausencia del Líder y el líder emotivo libre tiende a ser natural-espontáneo, expresa emociones auténticas, hace lo que siente, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito. Esto es muy importante para la organización en la medida de que las metas institucionales solo serán capaces de lograrse cuando existe una labor de equipo adecuada.

Con relación de las dimensiones emotivo indócil y emotivo dócil de la variable liderazgo con la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral a través del coeficiente de correlación Pearson indica que las dimensiones emotivo libre (-0.412^{**}) y emotivo dócil (-0.516^{**}) de la variable liderazgo se encuentran relacionadas de manera negativa y moderada con la dimensión logro laborales de la variable desempeño laboral y que además es muy significativa: ($p = 0.00$) (Ávila 1998), confirmándose la hipótesis específica 03 que se refiere a que a mayor puntaje en las dimensiones emotivo libre y emotivo débil menor es el puntaje en la dimensión logros laborales de la variable desempeño laboral en los colaboradores de la clínica Jesús del Norte en el año 2014.

Esto nos indica que el líder emotivo dócil hace lo que le dicen, su grado de sumisión es alto, vergüenza, cede su responsabilidad al grupo y no asume autoridad sobre el grupo: El líder emotivo indócil hace lo contrario de lo que dicen, presenta resentimiento - Celos - rencor - grado de rebeldía, adopta cualquier medida que cree lo ayudará a alcanzar sus fines, ve sus propios intereses -Impulso por alcanzar la meta. En tal sentido, éstos presentan comportamientos que se pueden convertir en obstáculos para los logros laborales s en la organización de salud,

Se puede asumir que en el personal que labora en la organización para la cual trabajan, existe un buen potencial de liderazgo, que en coherencia a lo que afirma Kotter (1988, véase Kelley R.1993), el liderazgo es el proceso de movilizar a un grupo en una dirección mediante métodos no coercitivos. El liderazgo eficaz es aquel que genera una movilización en los intereses a largo plazo del grupo.

Desde el punto de vista teórico, tal como lo plantean Robbins 1998; Garden 1987; Kotter 1988, Kelley 1993, entre otros, quienes afirman que los líderes necesitan un tipo de versatilidad de pensamiento para ser flexibles, diplomáticos cuando las "emociones" son intensas, irracionales cuando la razón no tiene cabida. Los mejores líderes crean y mantienen un equilibrio entre los extremos, combinan valores fundamentales con estrategias flexibles y estimulan el aprendizaje, aun cuando estas puedan resultar afectadas por la misma dinámica organizacional.

Finalmente, es muy importante para obtener un mejor desempeño laboral a favor de alcanzar las metas propuestas por su planeamiento estratégico institucional y que a la largo, esto se ve reflejada en la calidad de servicio que se brinda a los clientes externos e internos a la que la institución sirve y en el contexto eco sistémico al cual pertenecen.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. En los niveles de liderazgo se reporta que el 26.2% están catalogados con una tendencia baja a diferencia del 30.40% que están catalogados en tendencia alta y alta en liderazgo. Respecto al desempeño laboral el 22.1% están catalogados por debajo del promedio. Con relación a la calidad de servicio el 22.7% de los clientes externos la perciben como deficiente e inadecuada.
2. Existe una relación negativa y muy significativa entre la dimensión Generativa punitiva del variable liderazgo con la dimensiones de calidad de servicio del desempeño laboral.
3. Existe una relación positiva y muy significativa de la dimensión generativa nutritiva del variable liderazgo con la dimensión de labor de equipo del desempeño laboral.
4. Existe una relación positiva y muy significativa de la dimensión racional del liderazgo con la dimensión labor de equipo de desempeño laboral.
5. Existe una relación positiva y muy significativa de la dimensión emotiva libre del variable liderazgo con la dimensión labor de equipo del desempeño laboral.
6. Existe una relación negativa y muy significativa de la dimensión emotiva dócil del variable liderazgo con la dimensión logros laborales del desempeño laboral.
7. Existe una relación negativa moderada muy significativa la dimensión emotiva indócil del variable liderazgo con la dimensión logros laborales del desempeño laboral.

5.2 Recomendaciones

Diseñar y aplicar programas de desarrollo humano por la Dirección de recursos humanos de la clínica Jesús del Norte que permitan controlar y manejar el liderazgo generativo punitivo, dado que en el área de la salud la calidad de servicio que brindan los colaboradores internos de la organización de salud debe ser óptima.

Brindar capacitación continua y permanente al 23 % del personal (4.9% está en el nivel de deficiente desempeño laboral; que el 18.1% está en el nivel inferior al promedio en desempeño laboral) para optimizar el desempeño laboral en los colaboradores. Asimismo, se deberá fortalecer el desempeño laboral en los colaboradores que presentan un nivel de desempeño moderado.

Aplicar un programa de motivación sostenida a los colaboradores internos para mantener y fortalecer el liderazgo generativo nutritivo, racional y emotivo libre que permitan desarrollar óptimamente un mejor trabajo en equipo para el logro de las metas institucionales.

Desarrollar en el personal en general competencias, habilidades personales y valores que les permitan sentirse identificados con la organización para el logro de las metas propuestas por la institución de salud.

Referencias

1. Adair J. (1980). *El liderazgo basado en la acción*. México: Mc Graw Hill.
2. Aguilar L.; Calvoro y García, (2007). *Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería*. *Salud pública Méx*;49(6):401-407, nov.-dic.
3. Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º*. Ediciones Granica. Argentina.
4. Ardiles Bellido José (2014). *Estilos de liderazgo y trabajo en equipo en cuatro organizaciones empresariales de lima metropolitana - 2014*. Tesis de maestría en Psicología – Universidad Nacional Federico Villarreal. Perú: UNFV
5. Avolio, B.J. y Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic Leadership*. Nueva York: McGraw-Hill.
6. Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). *Leadership: current theories, research and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
7. Barrios, G. Monzón, E. y Villasmil, j. (1999) *Estilos de liderazgo*. Ediciones DGL. www.monografias.com. Agosto, 13; 2002. (7:52pm)
8. Bell, B.S. y Kozlowski, S.W.J. (2002). *A typology of virtual teams. Implications for effective leadership*. *Group and Organizational Management*, 27(1), 14-49.
9. Benschop, Y. y Doorewaard, H. (1998) *Covered by equality: The gender subtext of organizations*. *Organization Studies*, 19 (5) 787-805.
10. Benis, W. Y Nanus B. (1985) *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo*. Editorial Norma (versión Español) Colombia.
11. Bittel, L. y Newstrom, J. (1999) *Lo que todo supervisor debe saber*. México. Mc Graw Hill Interamericana de México,S.A.
12. Blake ,R. Y Mouton,J. (1984) *Cómo trabajar en grupos*. Editorial Norma. Colombia. Pp. 25-49; 51-67; 70-87; 89- 108; 11-153; 217- 224. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Eleonora Parra de Párraga, Año 2 / Nº 4 / Julio 2006 Liderazgo y rendimiento de la Gerencia Intermedia bajo la perspectiva*
13. Bohlander, G., Snell, S. y Sherman A. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Leraning. México
14. Briceño, L y Tapia L. (1998) *Evaluación del estilo do liderazgo de los supervisores de Planta en la empresa Servilac. C.A., y su relación sobra las motivaciones de los trabajadores y los niveles de Productividad*. Maestría. Universidad Dr. Rafael Belloso

- Chacín Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Administración de empresas. (1986) El estudio del liderazgo. Editorial Paidós. Buenos Aires.
15. Burke, R. J. y Cooper, C. (2006) (Eds.). *Leading in turbulent times*. Oxford: Blackwell.
 16. Cadavid, V. (1999). *Liderazgo y Calidad*. *CES odontol*; 12(2):11-11, jul.-dic.
 17. Campoverde José., (1993). *Visión de Líder*. Lima: Apoyo S.A.
 18. Cannon-Bowers, J.A. y Bowers, C. (2010). Team development and functioning. En S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Volume 1. Building the Organization (pp. 597- 650). Washington, DC: APA.
 19. Carbonel, E. (2012). *Liderazgo, potencial de éxito y habilidades metacognitivas en profesionales jerárquicos de organizaciones de Lima Metropolitana 2010*. Tesis doctoral en psicología. Perú: UNFV
 20. Carson, J.B., Tesluk, P.E. y Marrone, J.A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
 21. Castro Luis (2005). *Diseño experimental sin estadística*. México: Trillas
 22. Castro S., Marcelo; Rinaldi C., Stefano y Selaive R., Reinaldo (2008). *Estudio de las competencias de liderazgo*. *Rev. chil. radiol*;14(2):94-98
 23. Coens, T. y Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no Funcionan y Cómo Reemplazarlas?* Bogotá, Colombia: Ed. Norma
 24. Conger, J.A. y Riggio, R.E. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 25. Cornejo Miguel., (1993). *El arte de dirigir*. México: Colegio de Graduados en Alta Dirección.
 26. Coronel, J. M. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en los centros educativos*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 1996 Coronel, J.M., Moreno, E. y Padilla, M^a.T. (1999). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*
 27. Covey, S. (1992) *Siete hábitos de la gente eficaz*. 2da. Edición. Prentice- Hall México.
 28. Chahuara A. (2014). *Liderazgo, relaciones humanas y clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de un Distrito de Lima Metropolitana*. Tesis doctoral en Educación Universidad nacional Daniel Alcides Carrión. Perú: UNDAC

29. Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ta. Ed.)* Bogotá, Colombia: Mc Graw- Hill
30. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. 5° edición, Colombia:* Mc Graw Hill.
31. Chocar, J.S., Brodbeck F. y House, R.J. (2007) (Eds.), *Culture and leadership across the world. The book of in-depth studies of 25 societies.* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., Pub.
32. Day, D.V., Gron, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
33. Delgado G. y Vázquez, M. (2009). *Percepciones de usuarios y líderes comunitarios sobre su capacidad para influenciar en la calidad de los servicios de salud: un estudio de casos de Colombia y Brasil. Cad. saúde pública = Rep. public health;25(1):169-178, ene.*
34. *Diccionario de la lengua española (1986). España.*
35. Drucker, P. (2001) *Gerencia para el futuro.* Bogotá. Editorial Norma, C.A.
36. Drucker, P. (1997) *La Gerencia de empresas.* Editorial Hermes. México
37. Donnelly, J. (1998) *Administración Madrid* Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.
38. Eggerstedt García Gloria, (2005). *Personalidad y liderazgo en estudiantes de una universidad privada de Lima metropolitana. Tesis de maestría en psicología. Perú: USMP.*
39. Elenkov, D. S. y Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4): 357-369.
40. Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, S. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Journal*, 29(3), 459-478
41. Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia.* Recuperado el 20 de setiembre del 2009 en: <http://redalyc.cuaemex.mx>
42. Floyd, S y B Wooldridge (1997) *La Gerencia Intermedia. Su Importancia y estrategias.* Traducción: Pilar Mascaró Sacristán. Editorial Prentice Hall Iberoamericana, S.A. México.

43. Friedrich, T.L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A. y Mumford, M.D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
44. García Sáiz, M. (2010). *Aprender a liderar*. Barcelona: Paidós.
45. García G. y Santa-Barbara S. (2009). *Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las enfermeras*. *Rev. latinoam. enferm*;17(3):295-301, May-June.
46. Gelbcke, F.; Souza, L.e; Sasso Dal, G. y Bulb, M. (2009). *Liderazgo en ambientes intensivos de atención: reflexiones y desafíos para la Enfermería Brasileña*. *Rev. bras. enferm*;62(1):136-139, jan.-fev.
47. Gibson, J. (1987) *Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso*. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. México. pp.279-280. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Eleonora Parra de Párraga*, Año 2 / Nº 4 / Julio 2006 Liderazgo y rendimiento de la Gerencia Intermedia bajo la perspectiva.
48. Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31.
49. Gil Francisco, Alcocer Carlos María, Rico Ramón y Sánchez Manzanares Miriam (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 2011. Vol. 32(1), pp. 38-47
50. Goleman, D. (2001) *Liderazgo que logra resultados*. México. Editorial Hay Group.
51. González M. y Olivares S. (2005). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad y Casos*. México D.F, México: Compañía Editorial Continental S.A.
52. Göran, N; Ro, J. y Wetter, M. (2000) *Implantando y gestionando el cuadro de mando Integral*. Guía práctica del Balanced Scorecard. Gestión 2000. Barcelona España.
53. Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición, México: Prentice Hall.
54. Grimwood, C. y Popplestone, R. (1993). *Women, Management and Care*. Londres: McMillan.
55. Hackman, J.R. y Wagerman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30,269-287.
56. Hampton, D. (1992) *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*. Trillas. México.pp.335-336.
57. Hampton, D. (2001) *Administración*. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.

58. Harms, P.D. y Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
59. Harrington, H.J. (1997) *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Editorial McGraw Hill. Impreso en Colombia.
60. Haslam, S. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York: Psychology Press.
61. Havig, A., Skogstad, A., Kjekshus, L., & Romoren, T. (2011). Leadership, staffing and quality of care in nursing homes. *BMC Health Services Research*, 11, 327.
62. Heames, J.T. y Harvey, M. (2006). The evolution of the concept of the “executive” from the 20th century manager to the 21st century global leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 29-42.
63. Hellriegel, D; Slocum J. W y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición, México: Thomson.
64. Helgsen, S. (1995). *The female advantage: Women's ways of leadership* Toronto: Doubleday Currency.
65. Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2009). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
66. Hoojberg, R., Hunt, J.G. y Dodge, G.E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23, 375-408.
67. House R. y Aditya R. (1997). “The social scientific study of leadership: Quo Vadis?”. *Journal of Management* Nro. 23, Mayo y Junio pp. 409 – 474.
68. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorman P.W. y Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations*. Londres: Sage.
69. Hoyos H.; Cardona R. y Correa S. (2008). *Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo*. *Invest. educ. enferm;*26(2):218-225, sept.
70. Huang, R., Kahai, S. y Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26, 1098- 1110.
71. Imai, M (1998) *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Mc Graw Hill. Santa fé de Bogotá. Colombia.
72. Joshi, A., Lazarova, M.B. y Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20 (1), 240-252.

73. Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
74. Kaplan R. y Norton, D. (2000) *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Contemporánea de ediciones. Barcelona España.*
75. Kaufmann, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. En Nuño Gómez, L. (Coord.). (1996) *Mujeres: de lo privado a lo público (177-186)*. Madrid: Técnos..
76. Kayworth, T. y Leidner, D. (2003). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18, 7-41
77. Kelley R., (1993). *Líderes y seguidores. Madrid: Mc Graw Hill.*
78. Kerlinger, F. (2004). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. Nueva Editorial Interamericana. México.*
79. Koontz, H. y Weichrich, H. (1998) *Administración. Una Perspectiva Global. México. Editorial Mc Graw Hill interamericana de México, S.A.*
80. Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2000). Las lecciones del pasado y del futuro. En W. Bennis, G. M. Spreitzer y T. G. Cummings (Eds.), *El futuro del liderazgo* (pp. 93- 103). Bilbao: Deusto, 2002.
81. Kozlowski, S.W.J., Watola, D.J., Jensen, J.M., Kim, B.H. y Botero, I.C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. En E. Salas, G.F Goodwin y C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches*, 113-155. Nueva York: Psychology Press.
82. Lambert, L. (2002). A Framework for Shared Leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 37-40.
83. Landy, F y Conte J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. México: Mc Graw Hill*
84. Larreal R, y Vergel, C (1997) *Diseño de perfiles de adiestramiento y Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Eleonora Parra de Párraga Año 2 / N° 4 / Julio 2006 Liderazgo y rendimiento de la Gerencia Intermedia bajo la perspectiva desarrollo para puestos supervisorios de operaciones en la empresa Resilin.C.A. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.*
85. Liedtka, J.M., & Whitten, E. (1998). Enhancing care delivery through cross-disciplinary collaboration: A case study. *Journal Healthcare Management* 43,185-205.
86. Lussier R. & Achua Ch. (2,002). *Liderazgo: Teoría y Práctica. México: Mc Graw Hill.*

87. *Limón Noriega José (2006). Liderazgo transformacional. Universidad Nacional Autónoma de México. México*
88. *Loden, M. (1987). Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre. Barcelona: Hispano Europea*
89. *Mac Farland, L. Senn, L. y Childress, J. (1996) Liderazgo para el Silo XXI. Dialogo con 100 líderes destacados. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.*
90. *Madrigal, B. (2005). Liderazgo: Enseñanza y Aprendizaje. México: Mc Graw Hill.*
91. *Maish, E. (2004) Gestión Estratégicas por Procesos: Evaluación de Desempeño. Ponencia de Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos. Universidad Ricardo Palma*
92. *Marion, R. y Uhl-Bien, M. (2007) Introduction to the special issue on leadership and complexity. The Leadership Quarterly, 18, 293-296.*
93. *Maristany, J. (2000). Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. Argentina*
94. *Memorias de la reunión de líderes en enfermería (1986). La Enfermería en Latinoamérica. Estrategias para su desarrollo – Caracas, marzo 1985. Addendum de la publicación N°8, Junio de 1986, Caracas, Venezuela.*
95. *Mendonsa R. (1998). “Keeping who you want to keep: Retaining the best people. Supervision, Enero, pp. 10 - 12”*
96. *Meléndez, O. (2000) El Liderente Publicitario. Imprenta del Estado Zulia. Maracaibo, Venezuela.*
97. *Marqués-Sánchez María del Pilar; Muñoz-Doyague María Felisa; Pérez Rivera Javier; Bayón-Darkistade Enrique & Casado Verdejo Inés (2014). El liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo: un estudio exploratorio con aplicación del Análisis de Redes Sociales. Universidad de León. REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales Vol.25, #2, Diciembre 2014 <http://revista-redes.rediris.es>*
98. *McCall, M. y Hollenbeck, G. (2002). Developing global executives: The lesson of international experience. Boston: Harvard Business School Press.*
99. *Morgeson, F.P., Scott, D. y Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. Journal of Management, 36(1), 5-39.*
100. *Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al Trabajo. Thomson Learning. México*
101. *Nicolson, P. (1997). Poder, género y organizaciones. Madrid: Narcea.*

102. O'Connor, P.M.G. y Quinn, L. (2004). Organizational capacity for leadership. En C.D. McMcCauley y E. Van Velsor (Eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 417-437). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
103. O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapid, M. y Self, W. (2010). How Leadership Matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.
104. Parra, L. Naim (2000) *Estilos de liderazgo de los supervisores y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Emeca*. Maestría, Gerencia de empresas. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín.
105. Pascale, R. T., Milleman, M. y Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós (Orig.: 2000).
106. Pearce, C.L. y Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
107. Pearce, C. L., Perry, M. L. y Sims, H. P., Jr. (2001). Shared leadership: Relationship management to improve NPO effectiveness. En T. D. Connors (Ed.), *The nonprofit handbook: Management* (pp. 624-641). Nueva York: Wiley.
108. Pearce, C.L., Yoo, Y. y Alavi, M. (2004). Leadership, social work and virtual teams: The relative influence of vertical versus shared leadership in the nonprofit sector. En R.E. Riggio y S.S. Orr (Eds.) *Improving leadership in nonprofit organizations* (pp. 180-203). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
109. Peiró, J.M^a. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
110. *Perlman Daniel y Cozby Chris., (1985). Psicología. México: Interamericana S.A.*
111. *Pereda, S. y Berrocal, F. (2005). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. España*
112. Perry, M., Pearce, C. y Sims, H. (1999). Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 99, 35-51.
113. Purvanova, R.K. y Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 343-357.

114. Rees, E. (1999) El liderazgo en los grupos de trabajo. Traducido al español por, Antonio Eroles Gómez. Tercera Edición. Editorial Panorama, S.A. de CV. México. D.F.
115. Rivera, I. (2006). *Psicología del trabajo*. México D. F.: Prentice Hall.
116. Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
117. Robbins, S. (1996) *Administración Teoría y Práctica*. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A: México. PP: 459, 462, 454, 460,413.
118. Rock M. (1990). *Manual de Administración de Sueldos y Salarios*. (2da Ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill.
119. Rico, R., Alcover, C.M^a. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.
120. Rico, R., Bachrach, D., Sánchez-Manzanares, M. y Collins, B. (en prensa). The interactive effects of personfocused citizenship behaviour, task interdependence, and virtuality European JournRico, R., Alcover, C.M^a. y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de al of Work and Organizational Psychology.
121. Román Alvites Jesús Salvador (2006). *Liderazgo y gestión de la calidad de servicios en el personal jerárquico del hospital San Juan Bautista de Huaral*. Tesis para optar el grado académico de magister en salud pública con mención en gestión hospitalaria, Lima-Perú.
122. Santos Guerra, M.A. (2000). Yo tengo que hacer la cena. La mujer y el gobierno de los centros escolares. En Santos Guerra, M.A. (Coord.). *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar* (53-69). Barcelona: Graó.
123. Santos, I. y Castro, C.(2008). Estilos y dimensiones del liderazgo: iniciativa e investigación en el cotidiano del trabajo de la enfermería hospitalaria. *Texto & contexto enferm*;17(4):734-742, out.-dez.
124. Serna, H. (2000) *Gerencia Estratégica*. Editorial. 3R. Bogotá.
125. Shein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. 3era Edición, México: Prentice Hall
126. Sierra Viana Luz (2012). *Evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico*. Aula Empresarial. Cámara de Comercio. Mellendin-Colombia.

127. Simola, S.K., Barling, J., y Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *Leadership Quarterly*, 21, 179-188.
128. Smith, P.B., Peterson, M.F., Schwartz, S.H., et al. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33 2: 188-208.
129. Stewart, G.L. (2009). A Meta-Analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
130. Stoner, Ch., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. Prentice Hall Interamericana, S.A. México.
131. Uhl-Bien, M. y Marion, R. (2008). *Complexity leadership*. Charlotte, NC: Information Age.
132. Wageman, R., Fisher, C. y Hackman, J.R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203.
133. Wageman, R. y Hackman, J.R. (2010). What makes teams of leaders leadable? En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 475-506). Boston, MA: Harvard Business Press.
134. Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
135. West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Williams R. (1999). "Summarize the transactions" *MG Alert Nro. 14, Abril, pp. 1*
136. Yeatts, D. E. y Hyten, C. (1998). *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
137. Yukl G. (1998). *Leadership in Organizations, 4ta.Ed. Upper Saddle River, N.J.: Printice may*.
138. Zaccaro, S., Heinen, B y Shuffler, M. (2009). Team Leadership and team effectiveness. En E. Salas, G.F. Goodwin y C.S. Burke (Eds.) *Team effectiveness in complex organization: cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83-111). Nueva York: Psychology Press.

139. Zaccaro, S., Rittman, A. y Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
140. Zumalube Makirriain J. M (1990). *La psicología de la personalidad y las teorías cognitivas y del procesamiento de la información*. Manuscrito.

ANEXOS

ESCALA DE ESTILOS DE LIDERAZGO

. En la siguiente tabla tiene una serie de frases que caracterizan conductas. Ud debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración, si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces en este caso sería de 10 puntos, mientras que si considera que no reflejan su conducta puede calificar como 0. Recuerde que el puntaje de 5 indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando. Las instrucciones para la aplicación se encuentran transcritas en el protocolo de preguntas. El evaluador lee las instrucciones correspondientes y dice: "...En la siguiente hoja tiene una serie de frases que caracterizan conductas. Ud., debe responder dándole un valor a cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración si la frase caracteriza o no su conducta. Así, si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces es este caso sería de **10** puntos, mientras que si se ve que No reflejan su conducta puede calificar como **0**. Recuerde que el puntaje de **5** indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando. Mientras que los valores intermedios extremos (2,3 y 4 o 6,7 y 8) son conductas que se acercan o se alejan de su comportamiento promedio.

"...Por ejemplo, cuando nos preguntamos si ¿Criticas lo que te rodea?" ,Ud., puede elegir entre los valores 1 al 10. Así, si considera que la respuesta a la pregunta refleja su conducta claramente puede elegir entre 8, 9, o 10; es decir más alto cuando más seguro esta que Ud. se comporta de esta manera; y puede elegir los valores 3,2, o 1 cuando considera que su respuesta se opone más; pero puede elegir 5 si es un comportamiento manifiesto en algunas ocasiones.

Se recuerda al evaluado que no debe hacer marcas en la hoja de preguntas y para marcar sus respuestas debe utilizar el protocolo de Respuestas.

Nº	EVALUACION	VALORACION									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿Criticas lo que te rodea?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	¿Te preocupas por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	¿Confrontas con la realidad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	¿Actúas en forma natural?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	¿Originas conflictos sin querer?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	¿Te sientes con actitud nerviosa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	¿Te gusta amenazar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	¿Te agrada aconsejar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	¿Te gusta analizar y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	¿Te agrada ser entusiasta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	¿Sientes envidia por los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	¿Te gusta orientar a otros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	¿Eres severo(a) y exigente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Te gusta motivar e incentivar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	¿Solicitas y brindas información?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	¿Eres vivaz e intuitivo (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	¿Te gusta culpar a las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	¿Te sientes inseguro (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	¿Eres autoritario (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	¿Te agrada proteger y orientar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	¿Tomas interés en aprender?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	¿Te gusta estar alegre?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	¿Eres resentido (a)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	¿Aceptas todo de los demás?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ESCALA DE DESEMPEÑO LABORAL

Profesión: Sexo: M () F ()

Condición laboral: Nombrado () Contratado ()

Labor que desempeña: Salud () Administrativo () Técnico ()

Edad: 20 – 29 años (); 30 – 39 (); 40 – 49 (); 50 – 60 años ()

A continuación usted será capaz de evaluar el desempeño laboral del personal de salud marcando con una X en uno de los casilleros que están a la derecha de cada ítem. Existen cinco alternativas de respuesta: Siempre (S), Regularmente ®; A veces (AV), rara vez (RV) y nunca (N). No existe respuesta correcta o incorrecta, lo que se busca de usted es saber con qué frecuencia realiza cada una de las acciones especificados en la presente escala.

Nº	CALIDAD DE SERVICIO	S	R	AV	RV	N
1	Atiende con prontitud y esmero al paciente					
2	Resuelve los problemas del paciente					
3	Maneja bien las relaciones con los pacientes					
4	Busca mejorar los servicios brindados					
5	Se preocupa de los pacientes cuando no son atendidos oportunamente					
6	Brindan información detallada a los pacientes o familiares de estos cuando se lo solicitan.					
7	Tiene en cuenta la gravedad del caso para dar una cita con prontitud.					
8	Mantiene un orden cuando da las citas a los					

	pacientes.					
9	Comprende al paciente cuando llega tarde a su cita.					
10	Es cortés y amable con el paciente y sus familiares.					
	LABOR DE EQUIPO					
11	Es solícito cuando sus compañeros de labores necesitan apoyo.					
12	Colabora en las labores de sus compañeros cuando le es posible					
13	Se preocupa por alcanzar las metas del equipo de salud					
14	Es solícito a brindar información cuando sus compañeros se lo solicitan.					
15	Increpa a sus compañeros de labores cuando hay problemas en su servicio.					
16	Trabajan coordinadamente en el servicio para brindar una mejor atención.					
17	Están motivados cuando trabajan.					
18	El personal de salud demuestra responsabilidad en la labor que realizan.					
19	Demuestran que existen buenas relaciones entre ellos.					
20	Los trabajadores de salud dan el ejemplo realizando las tareas con entusiasmo y optimismo.					
	LOGROS LABORALES					
21	Percibe que se cumple con el cupo establecido de atenciones diarias por consultorio.					
22	Cuando hay sobre carga de atención en algunos consultorios el personal apoya					

	para acabar a tiempo.					
23	Observa que se corrigen los errores presentados para mejorar la atención.					
24	El personal administrativo y de salud coordina entre ellos para evitar retrasos en la atención de los pacientes.					
25	Considera que los datos que le piden en consulta son reportados en las historias clínicas.					
26	El tiempo de atención a los pacientes es similar para todos.					
27	El trato es cordial con los casos de pacientes y familiares difíciles.					
28	A los recomendados se les atiende inmediatamente aun cuando no estén citados.					
29	Los pacientes son tratados como personas y no son un número más en la estadística.					
30	Percibe que el personal de salud se esmera para que los pacientes y familiares salgan satisfechos de la atención brindada.					

ESCALA DE CALIDAD DE SERVICIO

INSTRUCCIONES: En esta hoja encontrará 20 ítems o preguntas referido a situaciones, comportamiento que presenta el personal dentro de la clínica. Deberá responder marcando con una X en el casillero correspondiente que está a la derecha de la pregunta. Deberá marcar una sola alternativa dependiendo de la frecuencia con que ésta se presente.

Siempre (S): hecho que se presenta sin discusión de ningún tipo.

Casi siempre (CS): hecho que se da casi siempre, por lo general, es usual.

Regularmente (R): regularmente usted lo hace

A veces (AV): hecho que se presenta unas veces si otras no.

Rara vez (RV): hecho que se da muy esporádicamente.

Nunca (N): hecho que no se presenta, nunca se da o se dio.

La última columna debe ser dejada en blanco. Sólo es para uso del investigador a cargo de la evaluación de la escala.

Recuerde que todos los ítems deberán ser contestados. No medite mucho sobre su respuesta o alternativa. Gracias por responder a esta escala.

N°	ITEMS REFERIDOS A COMPORTAMIENTOS	ALTERNATIVAS					
		S	C	R	A	R	N
		S	S	V	V		
1	HAY QUEJAS DEL PERSONAL PORQUE ESTAN REALIZANDO TAREAS QUE ES FUNCION DE OTROS	0	1	2	3	4	5
2	EL PERSONAL DE SALUD ESTA VERBALIZANDO SUS PROBLEMAS PERSONALES CON EL TRABAJO	5	4	3	2	1	0
3	MIEMBROS DEL PERSONAL DE SALUD ACTUAN IMPULSIVAMENTE FRENTE A LOS PACIENTES Y SUS FAMILIARES.	0	1	2	3	4	5
4	SE OBSERVA QUE EL TRABAJO QUE REALIZAN EL PERSONAL DE SALUD HA SIDO PLANIFICADO PREVIAMENTE PARA BENEFICIO DEL PACIENTE.	5	4	3	2	1	0

5	FRENTE A LAS QUEJAS DEL PACIENTE Y SUS FAMILIARES POR QUE NO SON ATENDIDOS OPORTUNAMENTE, HAY PERSONAL DE SALUD QUE ACTUAN EMOCIONALMENTE EN FORMA DESCORTEZ Y OFENSIVA.	0	1	2	3	4	5
6	EL CONTROL EMOCIONAL ES CARACTERÍSTICO DEL PERSONAL DE SALUD CUANDO ESTAN CON LOS PACIENTES Y FAMILIARES.	5	4	3	2	1	0
7	FRENTE A LAS QUEJAS DE LOS PACIENTES Y FAMILIARES EL PERSONAL DE SALUD ESTAN ATENTOS PARA BRINDAR UNA SOLUCIÓN A DICHAS QUEJAS.	0	1	2	3	4	5
8	SE BRINDA INADECUADA ATENCIÓN AL PACIENTE SUS FAMILIARES	0	1	2	3	4	5
9	EL PERSONAL DE SALUD SON AMABLES Y CORDIALES CON LOS PACIENTES Y FAMILIARES.	5	4	3	2	1	0
10	EL PERSONAL EN GENERAL ESTA ATENTO A LAS NECESIDADES DEL USUARIO.	5	4	3	2	1	0
11	SE OBSERVA QUE EN LA CLINICA EL PERSNAL DE SALUD POR LO GENERAL SE LLEVAN BIEN.	0	1	2	3	4	5
12	EL PERSONAL DE SALUD ESTAN ENTRENADOS Y CAPACITADOS PARA COMPRENDER LAS VIVENCIAS QUE EXPERIMENTAN LOS PACIENTES Y FAMILIARES	5	4	3	2	1	0
13	EL PERSONAL DE SALUD Y EL PERSONAL EN GENERAL DAN UNA BUENA IMAGEN FRENTE A LA COMUNIDAD.	5	4	3	2	1	0
14	SE OBSERVA QUE HAY PERSONAL DE SALUD CON SIGNOS DE HABER CONSUMIDO BEBIDAS ALCOHOLICAS DURANTE LAS HORAS DE ATENCIÓN DE LA CLÍNICA..	0	1	2	3	4	5
15	SE DICEN COSAS O HABLAN MAL DE UN COMPAÑERO CUANDO ESTA AUSENTE.	5	4	3	2	1	0

16	EL TRATO ES CORDIAL ENTRE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y DE SALUD	5	4	3	2	1	0
17	CUANDO UN PACIENTE ESTÁ A LA ESPERA Y NO HA SIDO ATENDIDO OPORTUNAMENTE, EL PERSONAL SE DE LA CLINICA SE PREOCUPAN AYUDANDOLOS DESINTERESADAMENTE.	5	4	3	2	1	0
18	CUANDO HAY EN UN CONSULTORIO MAS PACIENTES QUE ESTAN ESPERANDO PARA SER ATENDIDOS EL RESTO DE PERSONAL SE PREOCUPAN PARA APOYAR DICHO CONSULTORIO Y ATENDER MÁS RÁPIDOS A LOS PACIENTES.	5	4	3	2	1	0
19	SE OBSERVA QUE ENTRE EL PERSONAL HAY MIEMBROS QUE HABLAN DE OTROS A SUS ESPALDAS.	0	1	2	3	4	5
20	SE OBSERVA QUE SE VIVE UNA AMBIENTE DE CONFRANTERNIDAD EN LA CLINICA.	5	4	3	2	1	0

PUNTAJE =

