



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE ENFERMERÍA**

**ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN  
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
ENFERMERÍA**

**TESIS**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
MAESTRA EN CIENCIAS DE ENFERMERÍA**

**Presenta**

**GABRIELA PALOMÉ VEGA**

**Santiago de Querétaro, Qro. Mayo de 1999.**



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Enfermería  
 Maestría en Ciencias de Enfermería

Estilos de liderazgo predominantes  
 en el personal administrativo de enfermería

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

**Maestra en Ciencias de Enfermería**

**Presenta:**

Gabriela Palomé Vega

**Dirigido por:**

M.E. Ana Laura Quintero Crispín

SINODALES

M.E. Ana Laura Quintero Crispín.  
Presidente

Dra. Bertha T. Serret Rodríguez.  
Secretario

M. en C. José López Salgado.  
Vocal

Dr. Nicolás Camacho Calderón.  
Suplente

Dr. Feliciano Milian Suazo.  
Suplente

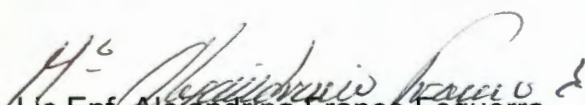
  
 Firma

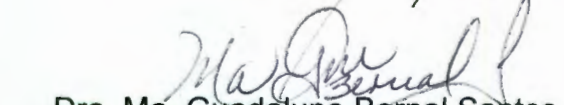
  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
Lic. Enf. Alejandrina Franco Esguerra  
 Directora de la Facultad

  
Dra. Ma. Guadalupe Bernal Santos  
 Directora de Investigación y Posgrado

No. Reg. H60769

Clas. 658.409

P181e

41

## RESUMEN

Con la finalidad de determinar los estilos de liderazgo del personal administrativo de enfermería y la percepción que del mismo tenía el personal operativo se realizó un estudio descriptivo correlacional aplicando el Modelo de Liderazgo Situacional II de Blanchard y Zigarmi (1985), en 25 enfermeras administradoras y 25 enfermeras del área operativa de un hospital público. Se aplicó el LBA II (Leader Behavior Analysis), que mide el estilo del líder, su flexibilidad y eficacia en función del subordinado y de sí mismo. Entre los resultados más relevantes del estudio están que el personal administrativo y operativo no difieren al percibir el estilo de liderazgo ( $t = -.042$ ,  $p > .05$ ), pues mientras el administrador aprecia su estilo como E3 de apoyar, el personal operativo lo comprende como E2 de entrenar y E1 de dirigir. La diferencia entre la flexibilidad y la eficacia percibida por ambos grupos fue estadísticamente significativa ( $t = 2.3$ ,  $p < .03$  y  $t = 18.56$ ,  $p < .001$  respectivamente); ambos grupos reportaron la flexibilidad del líder en un nivel moderado alto y una baja eficacia. El estilo de liderazgo en este estudio se asoció con el estado civil y la edad ( $t = 0.25$ ,  $p < 0.04$  y  $t = 0.28$ ,  $p < 0.04$ ). Se concluye que prevalece la tendencia de los líderes de enfermería a utilizar solamente un estilo, generalmente aquel relacionado con la alta dirección y el bajo apoyo. Quizás el líder desconoce los conocimientos y habilidades de sus subordinados para desarrollar su tarea, así como la motivación y confianza que requieren para la misma. La discusión de los hallazgos sugiere que el Modelo de Liderazgo Situacional II, puede ser utilizado en futuras investigaciones, en los servicios de enfermería para iniciar e implementar cambios organizacionales, a partir de la identificación del estilo de liderazgo y la medición del nivel de desarrollo.

**(Palabras clave:** Estilos de liderazgo, líder, liderazgo, personal administrativo de enfermería).

## SUMMARY

With the purpose of determining the styles of leadership of the nursing management personnel and the perception of the operative personnel, a descriptive correlational study was made; applying the Leadership Situational Model II of Blanchard and Zigarmi (1985), among 25 management and 25 operative nurses of a public hospital. The LBA II (Leader Behavior Analysis) was applied, which measures the leadership's style, his or her flexibility and effectiveness in view of the subordinate and him or herself. Among the most outstanding results of the study made, we found that the management and operation personnel don't differ in their perception of leadership style ( $t = -.042, p >.05$ ), while the manager perceives his style as E3 for support, the operative personnel perceives it as E2 for training and E1 for directing. The relationship between the perceived flexibility and efficiency for both groups was statistically significant ( $t = 2.3, p <.03; t = 18.56, p <.001$ ). Both groups reported flexibility at a moderat high level and low efficiency. The leadership style in this study was associated with the marital status and the age( $t = 0.25, p < 0.04$  y  $t = 0.28, p < 0.04$ ). It was concluded that the trend among nursing leaders prevails in the sense of using only one style, usually the one related to high management and low support. Perhaps the leader is not aware of the knowledge and the abilities of his or her subordinates in order to develop their tasks, as well as the motivation and the trust required to carry out this task. The discussion of the findings that The Leadership Situational Model II can be used in nursing services in order to initiate and implement organizational changes, parting from the measurement of leadership and development levels.

**(Key words:** Leader, leadership, leadership styles, management nursing personnel).

### ***A mis padres***

Porque son la razón de mi ser, por todo el gran amor y dedicación que día con día me hacen sentir.

### ***A Lobito***

Por su incondicional apoyo ante cualquier adversidad en mi camino.

### ***A Aurelio***

Por todos los momentos de felicidad que su amor ha dejado en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Autónoma de Querétaro, que ha visto cada uno de mis pasos y a quien debo mi superación.

A la M.E. Ana Laura Quintero Crispín y a la MSP Dora Elia Silva Luna por aportarme su experiencia e interés en la consecución de esta investigación.

A la Lic.Enf. Ma. Alejandrina Franco Esguerra, quien siempre ha tenido una expresión de aliento y confianza que brindarme.

A la Sra. Vilma del Arenal, de la empresa Blanchard Training and Development, Inc., por su comprensivo e invaluable apoyo en la realización de este estudio

En particular, a las autoridades y al personal de enfermería del Hospital General de Querétaro, por las facilidades brindadas y su colaboración en este estudio.

## INDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Indice	v
Indice de esquemas	vi
Indice de cuadros	vii
Indice de figuras	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.	1
1.2 Importancia del estudio.	5
1.3 Objetivos.	5
<b>II. MARCO TEÓRICO.</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes.	7
2.2 Modelo de Liderazgo Situacional II.	10
2.3 Adaptación de la teoría.	17
2.4 Investigaciones relacionadas con el estudio del liderazgo.	20
2.5 Hipótesis.	25
<b>III. METODOLOGÍA.</b>	<b>26</b>
3.1 Diseño.	26
3.2 Sujetos de estudio.	26
3.3 Instrumentos de medición.	27
3.4 Procedimientos.	29
3.5 Análisis estadístico.	30
3.6 Ética del estudio.	30
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.</b>	<b>31</b>
4.1 Descripción.	31
4.2 Análisis.	43
4.3 Discusión.	50
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>53</b>
5.1 Conclusiones.	53
5.2 Recomendaciones.	54
<b>LITERATURA CITADA.</b>	<b>55</b>



APÉNDICE.	59
A. Glosario.	60
B. Operacionalización de variables.	62
C. LBA II Leader Behavior Analysis II Autopercepción, Formulario A.	65
D. LBA II Leader Behavior Analysis II Percepción de los demás.	66

## INDICE DE ESQUEMAS

<b>Esquema</b>	<b>Página</b>
2.1 Modelo de Liderazgo Situacional II.	12
2.2 Adaptación del Modelo de Liderazgo Situacional II.	18

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Página</b>
4.1 Características demográficas y laborales del Personal administrativo.	32
4.2 Aspectos demográficos y laborales del Personal operativo de enfermería.	33
4.3 Matriz de coeficientes de correlación.	44
4.4 Pruebas <i>t</i> de dos colas para grupos independientes.	46

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
4.1 Autopercepción del estilo de liderazgo del personal administrativo de enfermería.	35
4.2 Medición de la flexibilidad del estilo de acuerdo con la autopercepción del líder.	36
4.3 Medición de la eficacia del estilo de acuerdo con la autopercepción del líder.	37
4.4 Matriz de estilos de liderazgo.	38
4.5 Percepción del estilo de liderazgo que utiliza el líder según el personal operativo de enfermería.	40
4.6 Estilos de liderazgo que usa el líder según la percepción del personal operativo.	41
4.7 Medición de la eficacia del líder según la percepción del subordinado.	42
4.8 Campana de Gauss de rangos críticos para pruebas t de dos colas entre los grupos: personal administrativo y operativo, al medir estilo de liderazgo.	47
4.9 Campana de Gauss de rangos críticos para pruebas t de dos colas entre los grupos: personal administrativo y operativo, al medir la flexibilidad.	48
4.10 Campana de Gauss de rangos críticos para pruebas t de dos colas entre los grupos: personal administrativo y operativo, al medir la eficacia.	49

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, se hace necesario que el profesional de enfermería busque nuevas alternativas para mejorar y actualizar su ejercicio como tal, en donde su objetivo principal sea el brindar una atención de calidad tendiente a lograr un mejor nivel de vida en el individuo y en la comunidad; para lo cual requiere de habilidades y actitudes que le permitan su desenvolvimiento.

Una de las estrategias que con mayor frecuencia se utiliza en el ámbito administrativo, es el desarrollo de liderazgo de los individuos que laboran en una empresa o corporación; enfermería no es la excepción, ya que se involucra con la administración de los sistemas de salud en cada uno de los departamentos donde labora. Con el propósito de determinar los estilos de liderazgo del personal administrativo de enfermería, se realizó la presente investigación en el personal administrativo y operativo de enfermería de un hospital público de segundo nivel de atención perteneciente a los Servicios de Salud en el Estado de Querétaro (SESEQ). Este capítulo aborda la problemática estudiada, la justificación y los objetivos del estudio.

### **1.1 Planteamiento del problema.**

A lo largo de la historia de la enfermería, han existido líderes y oportunidades para el liderazgo. En el siglo pasado varias enfermeras lo han ejercido; entre ellas se destaca en Europa Florence Nightingale. Cada país tiene líderes de la enfermería, quienes buscan y utilizan las oportunidades para ejercer su liderazgo. Así, las enfermeras han dirigido la planificación, la programación, las investigaciones y la creación de modelos de atención a la salud, tales como el enfocado al binomio madre-hijo y a los menores de cinco años; de esta forma se puede apreciar el liderazgo de las enfermeras en el ámbito mundial.

Al analizar el liderazgo en enfermería es conveniente considerar los cambios históricos sociales ocurridos en las décadas pasadas ya que estos la han

ubicado en la sociedad y han definido su naturaleza. Existen algunas características que han prevalecido a lo largo de su evolución y que son inherentes al desarrollo del liderazgo, desde el punto de vista sociológico, como son: profesión femenina, procedencia de estrato social bajo, subordinación al médico, baja remuneración, carácter cautivo de su ejercicio y la debilidad gremial y política. Latapí (1993), señala que estos aspectos deben sumarse a la ideología que la identifica estructuralmente. Si bien la enfermería no ha alcanzado su máximo desarrollo por lo antes mencionado, esto no ha limitado el surgimiento de enfermeras líderes que han marcado avances en la formación y en la práctica profesional, tales como: la consolidación de los estudios de posgrado y la dirección, planificación y programación de proyectos para probar modelos innovadores de atención a la salud (Garzón 1991; 8-22).

De igual forma, Zárate (1995) señala que los cambios en la historia de la enfermería se han logrado a través de la participación de enfermeras con ciertas características y rasgos de personalidad, lo que sugiere pensar que el liderazgo en enfermería ha sido fundamental para la evolución de la profesión.

Al respecto, Zarza (1995), define el liderazgo como: “la capacidad del individuo para señalar el camino”; mientras que el líder es “el que ocupa el papel central, quien ejerce el poder y la autoridad otorgada por la organización social o laboral a la que pertenece”.

Mucho se ha discutido acerca de la forma como se adquiere el liderazgo; algunos expertos opinan que éste es innato, pero la mayoría coincide en que el mismo se desarrolla en diferentes etapas en las cuales se involucran elementos personales, sociales, culturales y organizacionales entre otros.

La formación de líderes es la consecuencia de una educación y entrenamiento sistemático; y para ello es necesario brindar los elementos y las bases para ese desarrollo personal y profesional. En lo anterior intervienen las

instituciones mismas que deben establecer un compromiso para mantener dicha formación (Siliceo, 1992).

Una característica particular del profesional de enfermería y que conviene destacar, es que su gran mayoría es del sexo femenino, por lo que tiene diferentes papeles como el de madre, esposa, jefe de familia y empleada, entre otros para satisfacer las necesidades de su familia, lo que en muchas ocasiones limita el desempeño de sus funciones como prestador de servicios. La enfermera cumple una labor clave en la articulación administrativa del sistema de prestación de servicios y coordinación del trabajo inter y multidisciplinario. (Balseiro 1988; Marriner 1993 y Hierro 1994). Esta función administrativa conlleva el manejo de recursos humanos, tecnológicos y materiales para la atención de enfermería en las diferentes instituciones.

Romero (1991) y Barquín (1995) conceptualizan al personal administrativo de salud como aquél que realiza actividades administrativas en un servicio de enfermería cuya cualidad principal reside en la familiarización con el puesto, es decir, con los propósitos, principios, metas y objetivos tanto del servicio como de la institución que lo orientan en la toma de decisiones; Lo que podría repercutir en determinadas circunstancias en el desempeño del personal a su cargo.

Marriner (1993) señala que el estilo de liderazgo que prevalece en el personal administrativo de enfermería es el autocrático, el cual genera una actitud impositiva hacia el personal operativo o subordinado. Esto refleja la actitud de la enfermera administradora de los servicios al paciente, la cual parece percibirse como no propositiva, con cierta renuencia a verse involucrada en la responsabilidad que implica la administración de los servicios de enfermería y muchas veces continúa adoptando actitudes de subordinación e indiferencia.

La problemática citada en párrafos anteriores se presenta en el gremio de enfermería en América Latina (Manfredi 1988; Garzón 1991; Infante 1992), ya que

en términos generales se le considera como carente de poder y de desarrollo personal y profesional. Así en países como Venezuela y Colombia, los dirigentes de enfermería de las instituciones de salud no manejan satisfactoriamente su liderazgo, atribuido en gran medida a los sistemas de salud poco flexibles, al enfoque biologicista de la atención y a la caracterización sociológica e ideológica de la profesión (Latapí 1993; Figueroa y Carbajal, 1990).

En México, en los diferentes campos prácticos de la enfermería se hace notar la necesidad de dirigentes con características de liderazgo; en una investigación realizada por Martínez en 1994 en una institución hospitalaria privada de tercer nivel de atención donde participaron 38 enfermeras coordinadoras de servicio, se encontró que el 74 por ciento de este personal consideró emplear un estilo de liderazgo democrático y expresó opiniones respecto a la necesidad de tener una buena preparación y orientación para ser líder. La forma en que la enfermera administradora dirige al personal, se ha asociado en algunos estudios con la motivación y el ausentismo laboral; Suárez en 1992, encontró que el personal administrativo de enfermería juega un papel muy importante y en ocasiones alienta o limita el desarrollo de sus subordinados, siendo más notorio esto último.

La situación del liderazgo en el profesional de enfermería en las instituciones del sector salud en el estado de Querétaro, no difiere de la situación nacional. Debido a que no existen investigaciones específicas que la hayan abordado, se procedió a entrevistar al personal administrativo y operativo de dos instituciones de salud del estado; una de Seguridad Social y otra de la Secretaría de Salud. Esta última caracterizada por ser de segundo nivel de atención con servicios de consulta externa y hospitalización general, atiende a población abierta procedente del estado de Querétaro, Guanajuato, Hidalgo y San Luis Potosí de estrato socioeconómico bajo y de origen rural. El personal de enfermería se encuentra clasificado por escalafones de la siguiente forma: jefe de enfermeras, jefe de piso, encargada de servicio, especialista, enfermera general y auxiliar de



enfermera. El personal de ambos hospitales opinó que “no hay pleno ejercicio del liderazgo”, debido a “falta de preparación en el área administrativa, ausencia de características para ser líder y manejar personal” así como “indiferencia y apatía por el trabajo administrativo”. Estas aseveraciones coinciden con las aportaciones teóricas y de investigaciones mencionadas en párrafos anteriores y muestran la necesidad de responder a la siguiente pregunta de investigación:

*¿ Cuáles son los estilos de liderazgo del personal administrativo de enfermería que labora en el área hospitalaria?.*

## **1.2 Importancia del estudio**

De acuerdo con la problemática expuesta en el subcapítulo anterior, se espera que los hallazgos encontrados en esta investigación sean utilizados por los administrativos de enfermería en la elaboración de propuestas que faciliten una buena administración de los recursos humanos, así como en un mejor desempeño y productividad, planteando al liderazgo como una de las estrategias efectivas en la práctica profesional de enfermería.

Es conveniente destacar la importancia que para la institución de salud representa el contar con el estilo de liderazgo predominante en el personal de enfermería, desde el punto de vista de la asignación de puestos que permita una mejor interacción entre el personal administrativo y operativo de enfermería.

## **1.3 Objetivos**

### **General:**

Determinar los estilos de Liderazgo del personal administrativo de enfermería a través de la autopercepción de sí mismo y la percepción que tiene de este el personal operativo.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes.

En la actualidad hablar de liderazgo no se circunscribe sólo al ámbito productivo, sino también a los servicios de salud pues su objetivo es el bienestar del cliente y de igual forma también se encuentran inmersos en el ambiente organizacional; por ende, muchos son los factores que lo modifican. Los servicios de salud han incrementado su complejidad desde el punto de vista de la tecnología, la experiencia clínica y la diversidad en la atención al individuo, lo que implica una alta coordinación inter y multidisciplinaria desde el punto de vista administrativo (Wood 1998). Ante esto el administrador de enfermería debe contar con ciertas habilidades que le permitan desarrollar su liderazgo para motivar y lograr el objetivo de equipo de trabajo, tema central de esta investigación.

Sihvonen (1991), coincide al señalar que el liderazgo es la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente. Es decir, que éste sea parte de la personalidad, de la capacidad individual de obtener los resultados mediante una relación con los seguidores y en un marco social.

Terry, citado por Hershey & Blanchard (1992), menciona que el liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se avoquen al logro de objetivos de grupos; entendiéndose como influencia, aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que define metas, que programa actividades y que proporciona información relevante para facilitar la obtención de los objetivos. Para ello son también necesarias acciones que fortalezcan la integración y cohesión de dicho equipo, como la búsqueda del consenso y la valoración de las ideas y las aportaciones de los miembros del grupo por medio de la comunicación y la relación.

De igual manera, Tannenbaum, Weschler y Massarck citados por Hershey & Blanchard (1992), definen el liderazgo como el hecho de ejercer una

influencia interpersonal en una situación y dirigirla, a través de un proceso de comunicación para la obtención de una meta o metas especializadas.

Como se puede apreciar en párrafos anteriores, los diversos autores coinciden en algunos aspectos al definir liderazgo. A pesar de que existe controversia al conceptualizar lo que es un líder, la mayoría parecen estar de acuerdo en que el líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la lealtad, la colaboración, el desarrollo personal y comunitario; a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, con el fin de lograr resultados.

Existen distintos enfoques de los estilos de liderazgo, los cuales se clasifican de la siguiente manera: las teorías de rasgo, que se enfocan en la identificación de características comunes de los líderes, relacionadas a la inteligencia, personalidad y habilidades, (un ejemplo de esto es la teoría del gran hombre); las teorías conductuales, que estudian las relaciones humanas desde el punto de vista social y conductual para clasificar o medir el liderazgo, (un representante de ello es Lewin); las teorías de contingencia situacionales que exploran los factores en el ambiente laboral que influyen y dan como resultado un estilo de liderazgo particular, estudian al líder y a los miembros: Friedler, Hersey y Blanchard son representantes de esta corriente; y las teorías contemporáneas estudian el liderazgo relacionado con la motivación, interacción y transformación; ejemplos de ello son Maslow, Herzberg, McGregor y Schein. Si el estilo de liderazgo representa un sistema abierto, se pueden analizar: el poder legítimo, la definición de la tarea y las relaciones líder-miembros; para posteriormente decidir acerca del estilo más adecuado para unas circunstancias dadas (Marquis y Huston 1998; 38-44).

Ciertos teóricos e investigadores han contribuido a dar forma a las actuales teorías acerca de la supervisión y de los estilos de liderazgo eficaz. Aunque cada uno de ellos abordan variables distintas, su influencia combinada

constituye la base de las teorías y conceptos actuales del comportamiento de los jefes y del desarrollo y mejora organizacionales. Para ello Cásares (1994; 26-42), realizó una revisión de los diversos modelos de liderazgo que se han originado, identificando los componentes técnicos principales en cada uno de ellos:

La teoría X y la teoría Y de Douglas Mc Gregor, originada en la década de los cincuenta, clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos: autoritario e igualitario. El autoritario se basa en los modelos coercitivos y económicos del hombre originados en la Iglesia Católica y en las instituciones militares y considera al hombre como un ser perezoso y que elude el trabajo porque le desagrada. Por su parte el igualitario está basado en la teoría de Maslow, es decir en la autorrealización, en donde el trabajo puede ser agradable y las personas asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que alcanzan los objetivos organizacionales.

Rensis Likert, en los años sesenta, enfoca el problema del liderazgo de un modo distinto; considera que la dirección del componente humano de la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo demás depende de lo bien que se realice esta tarea. Centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director. Estructuró los estilos organizacionales en cuatro sistemas que van desde el enfoque puramente explotador, autoritario y jerárquico (sistema 1), al menos explotador pero todavía autoritario (sistema 2), a uno más consultivo (sistema 3) y al participativo (sistema 4).

La teoría de la rejilla administrativa o <<grid>>, fue desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton, también en los años sesenta, en donde el liderazgo tiene dos dimensiones fundamentales: la extensión y el grado de interés del director por las personas y por la producción. Estos autores sostienen que existen características universales de las organizaciones como: 1) finalidad, 2) personas y 3) jerarquía y conceptualizan seis estilos de liderazgo: autocrático, democrático,

de relaciones humanas, instrumental y el liderazgo dejar-hacer; que no son únicos y además se tiene que pasar por cada uno de los estilos antes de llegar al ideal.

El cuarto teórico importante del campo del estilo de liderazgo es Fred E. Fielder, quien trabajó sobre una teoría denominada de la contingencia; afirma que el estilo apropiado de dirección depende de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el director y de la situación particular. Como el estilo más apropiado de liderazgo varía con las circunstancias, el director ha de elegir entre adaptarlo a la situación o hacer compatible el trabajo con él. Fiedler asevera que es más fácil cambiar la situación que el estilo.

Después de la revisión de los enfoques teóricos que estudian el liderazgo, se seleccionó el Modelo de Liderazgo Situacional II de Blanchard y Zigarmi (1985) debido a que su perspectiva al medir liderazgo no sólo considera al líder sino también involucra la percepción del subordinado. Los autores señalan, que el liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada. En algún momento todas las personas de alguna forma tratan de ser líderes cuando pretenden influir sobre otro individuo o grupo, independientemente de la dirección de las acciones: negocios, instituciones educativas, hospitales, organizaciones políticas o la familia. Partiendo de esta premisa, en el siguiente subcapítulo se aborda la teoría antes mencionada que representa el fundamento teórico de esta investigación.

## **2.2 Modelo de Liderazgo Situacional II.**

El Modelo de Liderazgo Situacional II fue desarrollado originalmente por Ken Blanchard y Paul Hersey en la Universidad de Ohio en 1968 (Hersey y Blanchard, 1977) y se publicó por primera vez bajo el título de "Life Cycle Theory of Leadership" en Training and Development Journal en mayo de 1969 (Hersey & Blanchard, 1992). Se fundamenta en algunos de los conceptos de la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1943), la teoría de higiene de doble factor de motivación de Frederick Herzberg (1959), así como en el trabajo

realizado por Blake, Mouton y Fiedler en los años sesenta y que se refiere a las dos dimensiones fundamentales del liderazgo: la preocupación por la gente y la preocupación por la producción (Marriner, 1996).

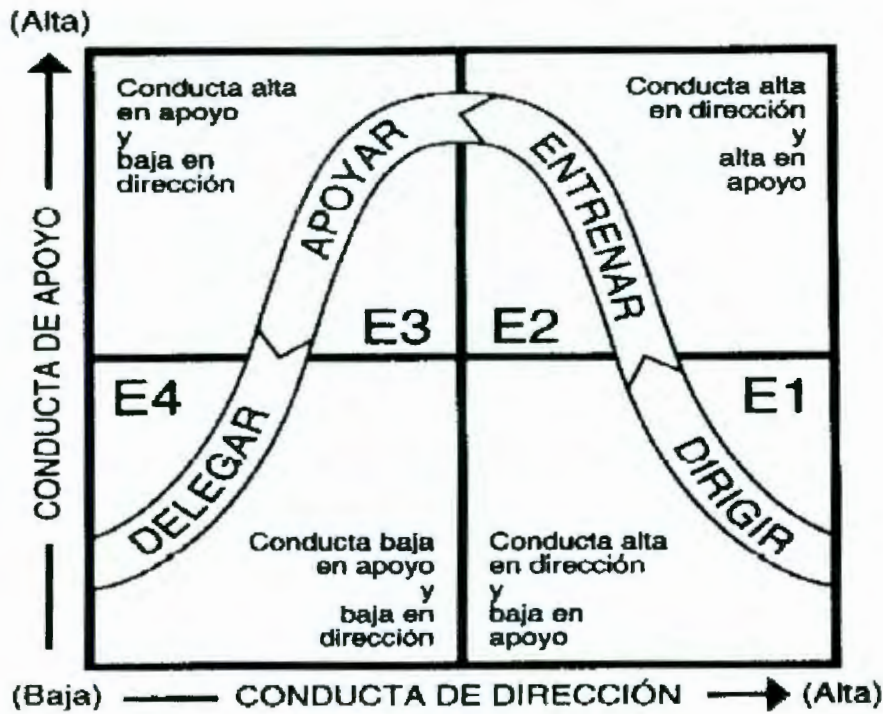
Con el paso de los años el Modelo de Liderazgo Situacional ha sufrido modificaciones fundamentadas en investigaciones científicas; fue así como en 1985 Ken Blanchard lo denominó como Modelo de Liderazgo Situacional II, motivado porque algunos de los aspectos críticos de la teoría no habían sido validados en la práctica y por los resultados de las investigaciones realizadas por sus colegas Don Carew, Eunice Parisi, Fred Finch, Patricia Zigarmi, Margie Blanchard y Laurie Hawkins, así como por la retroinformación proporcionada por miles de usuarios entre los que estaban: Xerox Corporation, Bank of Amerike, Cartepillar, I.B.M., Mobil Oil, Bemidji State University, New York University, Institute of Public Administration and Extension Services of the University of Benin en la unión americana (Blanchard y Zigarmi, 1985); y por las investigaciones efectuadas en otros países como Brasil, Japón y México donde también se había empleado la teoría.

El Liderazgo Situacional II se fundamenta en la relación entre el nivel de desarrollo de una persona (diversas combinaciones de competencia y compromiso) en cuanto a una meta o tarea específica, y el estilo de liderazgo (distintas combinaciones de conductas de dirección y apoyo) que proporciona el líder.

El Modelo de Liderazgo Situacional II se presenta en el esquema 2.1 donde se puede observar que existen cuatro estilos de liderazgo y cuatro niveles de desarrollo. La parte superior del modelo ilustra los cuatro estilos de liderazgo: el Estilo 1 (Dirigir), el Estilo 2 (Entrenar), el Estilo 3 (Apoyar) y el Estilo 4 (Delegar).

### **Específicos:**

- Identificar la autopercepción del estilo de liderazgo en el personal administrativo de enfermería.
- Identificar la percepción que tiene el personal operativo de enfermería del estilo de liderazgo de su superior.
- Comparar la correspondencia entre la autopercepción y la percepción del estilo de liderazgo en el personal administrativo de enfermería
- Validar el formulario Leader Behavior Analysis II (LBA II) en enfermeras mexicanas.



ALTO	MODERADO		BAJO
ALTA COMPETENCIA	MODERADA A ALTA COMPETENCIA	BAJA A MODERADA COMPETENCIA	BAJA COMPETENCIA
ALTO COMPROMISO	VARIABLE COMPROMISO	BAJO COMPROMISO	ALTO COMPROMISO
<b>D4</b>	<b>D3</b>	<b>D2</b>	<b>D1</b>

DESARROLLADO ← ————— → EN DESARROLLO

Esquema 2.1 Modelo de Liderazgo Situacional II, Blanchard y Zigarmi 1985.



Estos estilos de liderazgo se corresponden con los cuatro niveles de desarrollo, D1, D2, D3 y D4 que aparecen en el recuadro de la parte inferior del modelo.

El líder utiliza un estilo de liderazgo apropiado para el nivel de desarrollo de la persona en cada etapa del proceso en cuanto a una meta o tarea específica. El estilo de liderazgo debe cambiar en la misma medida que cambia el nivel de desarrollo.

En uno de los últimos artículos publicados (Blanchard Training and Development, Inc. 1994), los autores señalan que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro porque el nivel de desarrollo varía de una persona a otra y de una tarea a otra. El Liderazgo Situacional II es un modelo de asociación. Como dicha asociación comienza con la comprensión de las necesidades del colaborador con quien el líder está trabajando, el nivel de desarrollo se trata en primer lugar. El nivel de desarrollo es una combinación de dos factores: competencia y compromiso.

La competencia es la responsabilidad y habilidades que una persona presenta frente a una meta o tarea y se determina mejor a través del desempeño mostrado. Sin embargo, puede ser desarrollada por medio del tiempo con dirección y apoyo adecuados y adquiriéndose por la educación formal, la capacitación en el puesto de trabajo y de la experiencia. Esta última, incluye ciertas habilidades que pueden transferirse desde un cargo anterior, como la capacidad de planificar, organizar, resolver problemas y comunicarse bien.

El compromiso es una combinación de la motivación y la confianza que la persona manifiesta frente a una meta o tarea. La motivación es el grado de interés y entusiasmo que posee la persona para llevar a cabo un determinado trabajo. El interés y el entusiasmo se expresan desde el punto de vista de la conducta a través de la atención, el ánimo, los niveles de energía y las expresiones faciales, además de las claves verbales. La confianza se caracteriza por la seguridad en sí

misma que presenta la persona. Es el grado en el que las personas confían en sus propias habilidades para realizar la tarea. Si la motivación o la confianza son escasas o inexistentes, el compromiso como un todo se considera bajo.

Los cuatro niveles de desarrollo se caracterizan por combinaciones de distintos grados de competencia y compromiso. El desarrollo de una persona hasta su más elevado rango de desempeño puede ser considerado como un viaje. Si bien la meta es la autonomía (ser capaz de desempeñarse en forma independiente), la persona tiene necesidades específicas en cada nivel a lo largo del camino del desarrollo.

A medida que el nivel de desarrollo de una persona aumenta desde D1 hasta D4, su competencia y compromiso varían. Este concepto no se aplica a la persona en sí, sino a la tarea. No es correcto decir que una persona tiene un nivel de desarrollo en general, pues el mismo varía de una tarea a otra. En otras palabras, una persona puede encontrarse en un nivel de desarrollo para una tarea y en otro diferente para otra tarea.

El estilo de liderazgo de un individuo es el patrón de conductas que las personas utilizan para influenciar a otras, de acuerdo a cómo lo perciben quienes están siendo influenciados. Es decir, el liderazgo se identifica a través de la autopercepción del líder y la percepción de los demás. Los estudios han demostrado que estos comportamientos caen dentro de dos categorías básicas, las que se han definido en el Liderazgo Situacional II como Conducta de Dirección y Conducta de Apoyo. Los líderes utilizan alguna combinación de estas dos conductas.

La Conducta de Dirección se enfoca en cómo realizar la tarea. Consiste en explicar y demostrar a las personas qué hacer y cuándo hacerlo, y en proporcionar frecuentemente retroinformación sobre los resultados. La Conducta de Dirección constituye un instrumento para desarrollar la competencia de otros.

La Conducta de Apoyo se enfoca a desarrollar la iniciativa de las personas y sus actitudes y sentimientos hacia la tarea. Elogiar, escuchar, estimular e involucrar a otros en la solución de problemas y toma de decisiones son buenos ejemplos de Conductas de Apoyo. La Conducta de Apoyo es un instrumento para desarrollar el compromiso de los demás.

Cuando las conductas de dirección y de apoyo son dispuestas en un gráfico sobre los ejes horizontal y vertical respectivamente, surgen cuatro combinaciones básicas de estas dos conductas. Estas cuatro combinaciones de las conductas de dirección y de apoyo representan cuatro estilos de liderazgo, como se puede apreciar en el esquema 2.1. Los cuatro estilos varían en la cantidad de dirección y de apoyo que el líder proporciona, y en el grado de participación del colaborador en la toma de decisiones.

El Estilo (E1), denominado Dirigir, consiste en una conducta alta en dirección y baja en apoyo. En este el líder proporciona las instrucciones específicas acerca de los papeles y metas, y supervisa estrechamente el desempeño del colaborador; y la mayoría de las decisiones son tomadas por el líder. Este estilo es indicado para un nivel de desarrollo bajo.

El Estilo (E2), denominado Entrenar, se caracteriza por una conducta alta en dirección y alta en apoyo. El líder explica las decisiones, solicita las sugerencias del colaborador, elogia las conductas que se aproximan a lo correcto y continúa supervisando la realización de las tareas. Si bien la información proporcionada por el colaborador es tomada en consideración, las decisiones finales son tomadas por el líder. Este estilo es indicado para un nivel de desarrollo bajo a moderado.

El Estilo (E3), conducta alta en apoyo y baja en dirección es denominado Apoyar. El líder que utiliza este estilo facilita, escucha, solicita ideas, estimula y

apoya la toma de decisiones y la solución de problemas en forma autónoma. Este estilo es indicado para un nivel de desarrollo de moderado a alto.

El Estilo (E4), conducta baja en apoyo y baja en dirección se denomina Delegar. El líder faculta al colaborador para que efectúe el trabajo en forma autónoma y proporciona los recursos adecuados para la realización del trabajo. La mayoría de las decisiones son tomadas por el colaborador. Este estilo es indicado para un nivel de desarrollo alto.

En los cuatro estilos el líder: a) identifica los resultados deseados y se cerciora que las metas estén claras, b) observa y controla el desempeño y c) retroinforma al colaborador. Los estilos de liderazgo como se expone en el esquema 2.1, pueden ser progresivos o regresivos en dependencia de la tarea o meta de trabajo. Es decir, están íntimamente asociados con el nivel de desarrollo de las personas.

El estilo de liderazgo debe adecuarse a este nivel de desarrollo de la persona para cerciorarse que su competencia y compromiso vayan en aumento. A medida que la persona progresa de un nivel de desarrollo a otro, es decir, de D1 a D2, D3 y D4, el estilo de liderazgo debe cambiar en forma consistente. Investigaciones previas realizadas por los autores del Modelo demuestran que la mayoría de los líderes tienen un estilo de liderazgo preferido. Para ser efectivos los líderes deben ser capaces de utilizar también los otros tres estilos de liderazgo. Deben aprender a ser flexibles, pero también a utilizar el estilo de acuerdo con cada situación, lo que equivale a un estilo eficaz.

La flexibilidad es la capacidad de cambiar de estilo de liderazgo, pasando desde la dirección alta hasta el apoyo alto. Los autores del Modelo manejan el uso de estilo de liderazgo primario, secundario y estilo a desarrollar. El primero es el que el líder tiende a utilizar con mayor frecuencia; el segundo aparece bajo ciertas circunstancias y momentos y pueden ser uno o más; el tercero, es el estilo que se

supone debe trabajar y desarrollar mas el líder, ya que lo emplea con muy poca regularidad.

En conclusión, el modelo plantea que el líder debe tener habilidades. La primera es la de diagnosticar, es decir, a partir de la percepción que tienen los demás de su liderazgo debe determinar la dirección y apoyo de sus subordinados. La segunda habilidad es la flexibilidad, en donde el líder tiene la capacidad de utilizar con propiedad una variedad de estilos de liderazgo. Finalmente, la tercera habilidad es la eficacia, en donde el líder trabaja conjuntamente con sus subordinados para lograr los acuerdos necesarios asociados con el desempeño (Blanchard Training and Development, Inc; 1994).

Es conveniente señalar que a partir de la revisión y análisis del Modelo de Liderazgo Situacional II se hizo la adaptación para el caso de enfermería, la cual se presenta en el siguiente subcapítulo.

### **2.3 Adaptación de la teoría.**

Para fines de este estudio se consideraron los siguientes conceptos emanados del Modelo de Liderazgo Situacional II: dirección, apoyo, conducta, autopercepción y percepción; en donde el estilo de liderazgo es el resultado de la autopercepción del líder y de la percepción del subordinado a partir de la conducta encaminada hacia la dirección o el apoyo, las que se ven influidas por la presencia de algunas variables sociodemográficas como son: la edad, el sexo, el estado civil, el turno de trabajo, el nivel de estudios y la experiencia. (Ver esquema 2.2).

Al respecto Wood (1998) sostiene, que una de las formas para lograr el liderazgo es a través de la interacción de aquellos factores que pueden facilitar su desarrollo, es decir, encontrando cualidades individuales y medios que permitan su desenvolvimiento para poder adoptar diferentes papeles dentro de la atención al usuario. En enfermería algunos de los factores que favorecen el desarrollo del



**Esquema 2.2 Adaptación del Modelo de Liderazgo Situacional II (Palomé, 1997).**

liderazgo están asociados con el líder, el personal subordinado y el clima organizacional donde ambos están inmersos. Respecto al líder, los más destacables son: la percepción de sí mismo como individuo, las cualidades innatas de líder, la mejora del trabajo desempeñado a partir de experiencias y sucesos, la influencia de gente significativa y estilo de vida. Con respecto al seguidor o personal subordinado, se pueden mencionar: la remuneración, la estabilidad laboral, el manejo de las relaciones interdisciplinarias, las características sociodemográficas y el ambiente laboral.

Otros de los conceptos que propone el Modelo son: la competencia y el compromiso, descritos en el subcapítulo anterior. Dentro de las situaciones relacionadas con la competencia del personal de enfermería se encuentran: las políticas de salud institucionales, el grado académico, la falta de regulación en cuanto a la oferta de instituciones formadoras de recursos humanos, ya que estas más que favorecer el compromiso y habilidades para el desempeño de enfermería se tornan en fuerzas restrictivas para la participación equitativa de los líderes de esta profesión, pues por una parte se elogian sus atributos y cualidades y por otra se obstaculiza su proyección de crecimiento y su participación real en el sistema de salud (Garzón 1991). De igual forma, aspectos como la edad, el sexo, la experiencia, la jornada de trabajo y el servicio asignado determinan la confianza y seguridad en las capacidades y potencialidades, es decir, en el compromiso.

La estructura organizacional es otro factor que puede condicionar la presencia del liderazgo en enfermería; este generalmente es de forma vertical y persiste todavía un ejercicio de autoridad pleno, sin considerar el que ya está de por sí establecido por otros profesionales del equipo multidisciplinario. La mayoría de las situaciones laborales de enfermería están establecidas para ejecutar órdenes y en pocas ocasiones el personal se detiene a pensar que es una clave importante para el éxito de la tarea.

En conclusión, quizá los estilos de liderazgo en el personal de enfermería están determinados por conductas que se presentan de acuerdo con la situación de trabajo y algunas características personales. De tal forma que la orientación para la consecución del trabajo puede tomar dos vertientes, una enfocada a la dirección (tarea) en donde el personal administrativo de enfermería se preocupa más por el cumplimiento de los objetivos laborales y otra encaminada al apoyo del personal; entendiendo esto como el reconocimiento, estimulación y establecimiento de relaciones interpersonales para cumplir la tarea en un ámbito favorable.

#### **2.4 Investigaciones relacionadas con el estudio del liderazgo.**

En la revisión de literatura, se encontraron tres artículos que utilizaron el Modelo de Liderazgo Situacional II en la medición de los estilos de liderazgo de enfermería, cada uno con propósitos diferentes y cuyos hallazgos se mencionan a continuación.

Galvao y Trevizan (1997), aplicaron el Modelo de Hersey y Blanchard (1992) para identificar la correlación que existía entre la opinión de las enfermeras, acerca del liderazgo utilizado y la percepción del personal auxiliar que trabajaba en la unidad de cirugía de dos hospitales, tomando en cuenta las seis categorías de asistencia en las que se encontraba dividido el personal. De acuerdo con los resultados, los estilos de liderazgo adoptados con mas frecuencia por las enfermeras con el personal auxiliar de la unidad son el (E2) de entrenamiento y el (E1) de dirección.

En 1996, Bohan midió los estilos de liderazgo autopercebidos y la correlación con la productividad escolar de los dirigentes del departamento de enfermería, utilizando el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard como marco conceptual y el instrumento "LEAD-self" que mide la flexibilidad y efectividad del estilo de liderazgo que forma parte de la misma teoría, para medir el estilo, la flexibilidad y la eficacia del estilo de liderazgo de 106 jefes del



departamento de enfermería de los programas de bachillerato y de los grados superiores de 10 estados del medio oeste. Analizaron las diferencias en los estilos de liderazgo autopercebidos de los jefes del departamento según se relacionaban con la cobertura y el status del colegio. Para medir la productividad escolar se empleó el índice SPI (Scholarly Productivity Index). Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 63 por ciento (65) de los jefes se percibían a sí mismo como poseedores de un estilo de liderazgo E3 de apoyo, y el 36 por ciento (38) con un estilo E2 de entrenamiento. Dos jefes de enfermería se apreciaban con un estilo de delegación y sólo un jefe se autopercibía con un estilo E1 de dirección.

Con respecto a la flexibilidad medida, el 66 por ciento (70) se consideraron con un nivel moderado de flexibilidad, el 30 por ciento (32) con un alto nivel y sólo el 4 por ciento (4) se identificaron con un bajo nivel de flexibilidad. En relación con la eficacia del estilo utilizado por el líder, el 20 por ciento (2) de los dirigentes se reconocían a sí mismos con un alto grado de eficacia, el 63 por ciento (67) con un grado moderado y el 17 por ciento (18) con un bajo grado de eficacia del estilo de liderazgo empleado.

En lo que se refiere a las variables demográficas, es importante destacar que sólo fue significativa ( $\chi^2 = 4.08$ ,  $p < .05$ ) la antigüedad como dirigente del departamento; los jefes que tenían una antigüedad menor a cinco años estuvieron más inclinados a percibirse con un estilo de liderazgo de apoyo.

Por otra parte, Wolf en 1996, realizó un estudio con el propósito de medir los cambios en la adquisición de conocimientos y de aplicación del Modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard (1988) en 144 enfermeras inscritas en un seminario de administración de cuatro días. Se realizó una previa aplicación del instrumento y posteriormente se utilizó el mismo para identificar el cambio en el estilo de liderazgo, así como su efectividad.

Los resultados previos al seminario fueron los siguientes: el 50 por ciento (72) de los participantes seleccionaron el estilo (E2) de entrenamiento como su estilo de liderazgo principal mientras que en el 60 por ciento (41) fue el estilo (E3) de apoyo, en el 5 por ciento (8) el estilo E1 de dirección y sólo el 3 por ciento (4) el estilo (E4) de delegación. Las puntuaciones de los estilos de liderazgo principal después del entrenamiento se incrementaron, de acuerdo con lo propuesto en la hipótesis (Incremento de habilidades de una a dos vías, como resultado de la comunicación dialógica dirigida al seguidor); y estas fueron: el 53 por ciento de los participantes (72) seleccionaron el estilo (E3) de apoyo como el principal; el 14 por ciento (20) el estilo (E4) de delegación y en el estilo (E1) de dirección no se observó cambio.

En lo que se refiere a la eficacia del estilo usado antes del entrenamiento, solo el 16 por ciento (20) de los participantes estuvieron en un nivel alto, mientras que el 47 por ciento (68) se encontraron en este rango solo después del entrenamiento. En la escala media de eficacia, se halló el 68 por ciento (98) antes y el 47 por ciento (68) después del seminario.

De acuerdo con los estudios antes mencionados se puede observar que existe una semejanza en resultados en cuanto a los estilos de liderazgo autopercebidos adoptados por el personal de enfermería en las investigaciones realizadas en Estados Unidos de América en 1996, mientras que el estudio realizado en Brasil arrojó diferentes resultados en cuanto a los estilos autopercebidos; en lo que se refiere a la flexibilidad y la eficacia del estilo si hay diferencias considerables.

Existen también otros estudios de liderazgo que fueron realizados con diferentes modelos conceptuales que se consideró conveniente revisar. Lucas en 1991 efectuó un estudio para determinar si el estilo de dirección empleado en dos hospitales privados del estado de Carolina del Sur influían en la satisfacción del trabajo de enfermería. La muestra estuvo constituida por 505 enfermeras de

tiempo completo. Se empleó un instrumento realizado por Rensis Likert, quien es autor de la teoría basada en cuatro sistemas de dirección:

- 1) Autoritario de explotación.
- 2) Autoritario benevolente.
- 3) Consultivo.
- 4) Participativo de grupo.

Dicho instrumento mide varios factores relacionados con el proceso de comportamiento de liderazgo a través de una escala. Los resultados fueron los siguientes: El estilo que más predominó fue el autoritario benevolente, mientras que el menos identificado por el personal de enfermería fue el consultivo. Con respecto a cual es el estilo que prefieren se encontró que el participativo de grupo es el más solicitado. El estilo de liderazgo que se identificó como el más asociado con la satisfacción en el trabajo fue el participativo de grupo. Con respecto a las variables demográficas, solamente la antigüedad fue la única con grado de asociación importante ( $r = .72$ ,  $p = .001$ ) en cuanto a estilo de dirección y satisfacción en el trabajo se refiere.

Por medio de este estudio fue posible identificar los diferentes estilos de dirección que utiliza esta teoría y que permite compararlos con los estilos utilizados en el Liderazgo Situacional; se observó que aquí se utilizan niveles en cuanto a la clasificación del liderazgo se refiere, los resultados parecen ser similares, y prevaleció el uso de la autoridad y la poca participación del subordinado en la toma de decisiones.

Un estudio muy semejante en cuanto a la satisfacción en el trabajo, a partir del liderazgo empleado por el jefe, fue el realizado por Nakata y Saylor en 1994, el cual también utilizó la teoría de Likert. El instrumento se aplicó a 239 enfermeras registradas en un hospital católico de Carolina del Norte y los resultados fueron muy semejantes: el estilo que predominó fue el autoritario

benevolente, mientras que el menos identificado y sugerido a la vez por el personal fue el estilo participativo de grupo, el cual también resultó ser el más apropiado para obtener un alto nivel de satisfacción en el trabajo.

En 1994, Martínez Lozano efectuó una investigación en Monterrey, N.L. con el propósito de identificar el estilo de liderazgo administrativo predominante en 38 administradoras de enfermería, utilizando el Grid Administrativo desarrollado por Robert Blake, Jane Mouton y Mildred Trapper en 1980. Los estilos identificados por esta teoría fueron: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo de relaciones humanas, liderazgo instrumental y liderazgo de dejar-hacer. Se encontró una correlación moderada ( $V$  de Cramer = .45 y covarianza de .21;  $V$  de Cramer = .49 y covarianza de .24) con las variables laborales - demográficas de ubicación de servicio y escuela de procedencia. Con respecto a los estilos de liderazgo, el 74 por ciento (28) se identificó en el democrático, el 21 por ciento (8) en el estilo de liderazgo instrumental y el 2 por ciento (2) en el estilo autocrático.

McNeese en 1997, realizó una investigación para conocer la influencia del desarrollo del director de enfermería en la satisfacción, productividad y compromiso del personal de enfermería. Este estudio empleó solo un marco conceptual y con respecto al instrumento utilizado, tomaron el desarrollado por Kouzes y Posner en 1991, el cual ha sido aplicado a más de 1 300 líderes de empresas y corporaciones de diferentes áreas. Dicho instrumento clasifica en cinco los diferentes tipos de desarrollo de liderazgo que puede tener un directivo: 1) Cambiando el proceso, 2) Inspirando para compartir una visión, 3) Capacitando a otros para actuar, 4) Modelando el camino y 5) Animando el corazón. La muestra fueron 28 enfermeras de un hospital de Los Angeles asociado con la UCLA (Universidad de California, Los Angeles), que atiende en su gran mayoría a una población latinoamericana; el personal de enfermería es multi-étnico, predominando los asiáticos.

Los resultados encontrados fueron: catorce enfermeras identificaron a su jefe como un directivo con visión, una enfermera describió a su director con un estilo de “positivo y de animación” (5), cinco enfermeras, hablaron acerca de su jefe como alguien que enseña (Estilo 3- capacitando para actuar), una enfermera identificó el estilo Modelar para actuar. El resto se ubicó en el estilo 1 de cambiar el proceso. Es importante mencionar que como parte de los resultados, las enfermeras refirieron que es necesario mejorar la comunicación y la participación del directivo para con los subordinados.

Un último estudio fue el realizado por Murray en 1998, con 48 enfermeras ejecutivas en un hospital de Utah, cuyo propósito fue identificar cual es la percepción actual que tienen sus colegas acerca de su influencia. El autor utilizó la teoría de Likert, así como su escala. Con respecto al estilo identificado más predominante fue el autoritario benevolente.

## **2.5 Hipótesis.**

El estilo de liderazgo autopercebido del personal administrador de enfermería está relacionado con la percepción que tiene el personal operativo del mismo.

### **Variable independiente:**

Estilos de liderazgo autopercebidos medidos a través de la flexibilidad y la eficacia.

### **Variable de respuesta:**

Percepción del personal operativo.

### **Variables mediadoras:**

Edad, sexo, estado civil, nivel de estudios, turno, experiencia laboral, experiencia administrativa y capacitación.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño.**

Se realizó un estudio que podemos clasificarlo según la aplicación de sus resultados como no experimental; por el alcance de sus objetivos de tipo descriptivo y en dependencia de la categoría tiempo como transversal (Polit-Hungler, 1997).

#### **3.2 Sujetos de estudio.**

El universo estuvo conformado por 197 enfermeras de servicio del Hospital General de la Secretaría de Salud de la Ciudad de Santiago de Querétaro, de las cuales 60 pertenecían al área administrativa y 137 a la operativa. Para determinar la muestra se recibió la asesoría por parte de un representante de Blanchard Training and Development, Inc., el cual por experiencias previas sugirió el 40 por ciento del personal administrativo y dadas las características del formulario LBA II se decidió que por cada administrador se encuestaría a un subordinado (1:1). Para seleccionar la muestra se utilizó el método aleatorio estratificado, que se definió por turnos: matutino, vespertino, nocturno A, nocturno B y especial, con los siguientes criterios.

##### **Personal administrativo**

Criterios de inclusión:

- Personal de enfermería de ambos sexos con puesto administrativo de encargadas de servicio.
- Pertenecer a cualquiera de los cinco turnos.
- Tener más de tres años de antigüedad en servicio.

Criterios de exclusión:

- Personal que se encontrara asignado al puesto por suplencia.

## Personal operativo

### Criterios de inclusión:

- Personal de enfermería de ambos sexos asignado a cualquier servicio.
- Personal de enfermería con puesto de enfermera general o auxiliar.
- Pertener a cualquiera de los cinco turnos.
- Tener más de un año de antigüedad.

### Criterios de exclusión:

- Personal que se encontrara asignado al puesto por suplencia.

### **3.3 Instrumentos de medición.**

Para este estudio se aplicó el LBA II (Leader Behavior Analysis II) Autopercepción, Formulario A y el LBA II Percepción de los demás. Fueron desarrollados por el autor de la teoría y han sido modificados de acuerdo con las investigaciones que se han basado en el Modelo de Liderazgo Situacional II. En México desde el año pasado se ha utilizado en personal de industrias y empresas, sería el primer caso para enfermería.

El LBAII es un formulario estandarizado mismo que ha sido empleado en diversas investigaciones; cabe destacar que en un principio fue utilizado para identificar necesidades de entrenamiento, sin embargo, desde hace unos años mide además el estilo de liderazgo. Tiene una estabilidad alta, confiabilidad de .83 y una consistencia interna reflejada en las respuestas de cada uno de los ítems. El formulario está integrado por veinte reactivos, organizados de acuerdo con los cuatro estilos de liderazgo.

Cada uno de los instrumentos cuenta con su propio formulario de interpretación, los cuales permiten no solo identificar el estilo de liderazgo sino además calificar la flexibilidad y la eficacia resultado de la autopercepción del líder y de la percepción del subordinado. (ver apéndice C y D). El formulario de

interpretación consta de una escala de valores que se asigna a cada una de las respuestas de las veinte preguntas y se llevan a cabo a través de los siguientes pasos:

1. Se asigna a cada una de las veinte respuestas un valor en escala del 1 al 4 de acuerdo con los códigos previamente establecidos.
2. Se realiza una sumatoria para obtener el puntaje total al que se le resta un valor que marca el formulario, para obtener el estilo primario.
3. A la sumatoria se le vuelve a restar otro valor designado para obtener de igual forma el estilo secundario y a desarrollar.
4. Para obtener la percepción del subordinado se siguen los mismos pasos, aunque los valores designados por el formulario para este instrumento son diferentes.
5. Para la flexibilidad y la eficacia medida por el líder, se comparan los resultados con los puntajes especificados en la escala. Para la flexibilidad son los siguientes niveles:

0 a 4 bajo.

5 a 9 moderado bajo.

10 a 19 moderado.

20 a 24 moderado alto.

25 a 30 alto.

Los niveles de la eficacia son:

20 a 39 baja.

40 a 59 moderada.

60 a 80 alta.

6. Para la flexibilidad medida por el subordinado, se valora en función de los estilos que emplea, si aplica dos o más estilos es flexible. Para la eficacia, si el puntaje obtenido por la percepción es 51 o más se considera como eficaz, y por debajo de esta cifra es ineficaz.



### **3.4 Procedimientos.**

A pesar de que el instrumento se ha empleado en poblaciones mexicanas fue necesario realizar un estudio piloto por ser la primera vez que se aplica en enfermeras mexicanas y se consideró relevante conocer la claridad de cada una de las preguntas del mismo. La prueba se realizó a cinco supervisoras de enfermería y cinco enfermeras generales que laboran en un hospital con características similares al del estudio, en la ciudad de San Juan del Río. Para la realización de la prueba piloto se solicitó la autorización por escrito y verbal de las autoridades del Hospital General de la Secretaría de Salud de dicha ciudad en el estado de Querétaro.

El estudio piloto permitió hacer adecuaciones en algunos términos, por ejemplo: líder por personal administrativo de enfermería y colaborador por personal operativo. El tiempo promedio para el llenado del formulario fue de 40 minutos.

Para implementar el estudio en el Hospital General de la Ciudad de Querétaro, el protocolo se sometió a evaluación ante el Comité de Ética e Investigación de esta misma institución para lo cual fue necesario adecuar el proyecto a los formatos y metodología utilizada en este comité y posteriormente se presentó en forma oral y escrita; este trámite tuvo una duración de tres meses para obtener la aprobación.

Una vez aprobado el proyecto se programaron visitas tanto con las supervisoras como con el personal de los diferentes turnos para dar a conocer la fecha de aplicación de los instrumentos. La duración de este proceso fue de una semana.

Posteriormente los datos del instrumento se procesaron por computadora.

### **3.5 Análisis estadístico.**

Se aplicó la estadística descriptiva para obtener frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central y dispersión. Para dar respuesta a la hipótesis se utilizó la prueba de correlación de Pearson ( $r$ ) misma que determina la relación entre las variables del estudio y la prueba  $t$  para grupos independientes con un nivel de significancia de .05.

### **3.6 Ética del estudio.**

De acuerdo con el Reglamento de la Ley General de Salud en materia de investigación para la salud, éste estudio es de riesgo mínimo para el sujeto (art. 17 apartado I) ya que la investigación es de tipo documental mediante el registro de datos a través de la aplicación de cuestionarios, sin incidir en aspectos físico o psicológicos del individuo. Se llevó a cabo según lo dispuesto en el artículo 14 apartado VIII, como se había señalado con anterioridad, una vez que se dio la sesión informativa y de invitación para participar en dicha investigación.

La población fue respetada según lo establecido en el artículo 21 a través del esclarecimiento de todas sus interrogantes, que no genera ningún costo así como perjuicio alguno derivado de los resultados, comprometiéndose el investigador a presentar los resultados mediante una sesión al personal administrativo y operativo de enfermería que haya o no estado involucrado en el estudio y como grupo subordinado según el artículo 58 cap. I y II, en donde queda en absoluta libertad de negarse a participar así como el investigador a guardar la confidencialidad de los datos obtenidos.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

Para facilitar el desarrollo de este capítulo, el mismo se ha dividido en tres subcapítulos: uno relacionado con la descripción de los hallazgos del estudio, otro el análisis de estos en función de la hipótesis planteada y el tercero referente a la discusión. Cabe destacar que, como ya se mencionó en la metodología, la muestra estuvo conformada por 25 enfermeras con algún cargo administrativo en el hospital objeto de estudio y en número similar por personal operativo, por lo que los resultados se presentan a su vez por cada grupo estudiado. Es conveniente señalar que la confiabilidad de los instrumentos en este estudio fue de .78 para el LBA II Leader Behavior Analysis II Autopercepción, Formulario A y de .35 para el LBA II Leader Behavior Analysis II Percepción de los demás.

### **4.1 Descripción.**

Se indagaron algunas características demográficas y laborales en ambos grupos de estudio. En el cuadro 4.1 se ilustran los resultados para el personal administrativo. El 76 por ciento (19) se encontraba en las edades comprendidas entre los 21 y 40 años de edad, el 44 por ciento (11) era de estado civil casado.

En relación con los aspectos laborales, el 52 por ciento (13) refirió haber cursado nivel técnico y un 44 por ciento (11) poseía cursos posttécnicos en diferentes áreas. En la experiencia laboral, la media fue de 6 años (Min=1, Máx=15, DE=3.9); el 48 por ciento (12) se encontró en los rangos de 6 a 10 años. En cuanto a capacitación, el 16 por ciento manifestó haber tomado algún curso en los últimos tres años.

Respecto a la caracterización del personal operativo de enfermería, se puede destacar los siguientes hallazgos: la edad osciló entre los 30 y 39 años (48%, n=12), el 44 por ciento (1) eran casadas; el 52 por ciento (14) tuvo al igual que el grupo anterior una formación técnica y el 64 por ciento (16) tenía una experiencia laboral de entre 1 y 10 años con una media de 9 (Min=2, Máx=24, DE=6); estos resultados se presentan en el cuadro 4.2.

**Cuadro 4.1 Características demográficas y laborales del personal administrativo de enfermería.**

VARIABLE	Frecuencia	%	Promedio
<b>Edad</b>			años
21-30	9	36	33 ± 6.4
31-40	10	40	
41 y más	6	24	
<b>Estado civil</b>			
Soltero	8	32	
Casado	11	44	
Divorciado	4	16	
Unión libre	2	8	
<b>Nivel de estudios</b>			
Técnico	13	52	
Postécnico	11	44	
Licenciatura	1	4	
<b>Experiencia administrativa</b>			años
1-5			6 ± 3.9
6-10	11	44	
11-15	12	48	
	2	8	
<b>Curso de actualización</b>			
Sí	4	16	
No	24	84	

n=25

**Cuadro 4.2 Características demográficas y laborales del personal operativo de enfermería.**

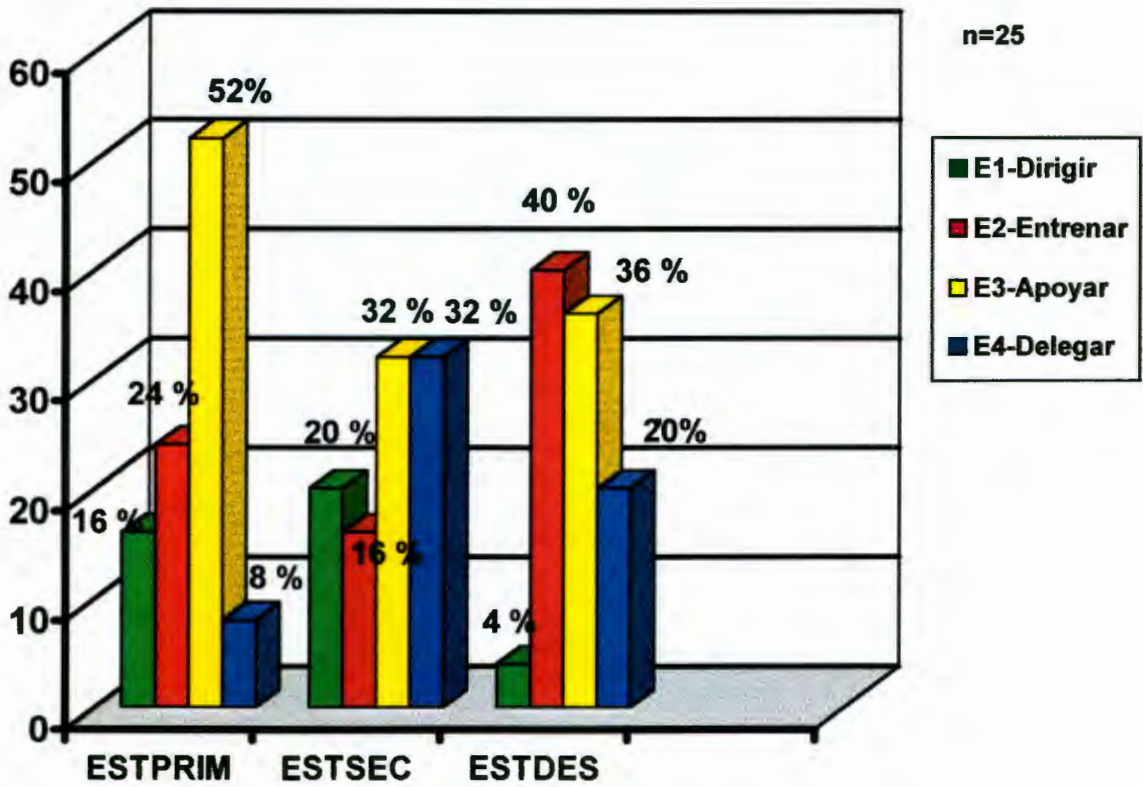
VARIABLE	Frecuencia	%	Promedio
<b>Edad</b>			años
21-30	12	48	30 ± 6.5
31-40	11	44	
41 y más	2	8	
<b>Estado civil</b>			
Soltero	7	28	
Casado	11	44	
Divorciado	4	16	
Unión libre	3	12	
<b>Nivel de estudios</b>			
Auxiliar	3	12	
Técnico	14	52	
Postécnico	8	32	
Licenciatura	1	4	
<b>Experiencia</b>			años
1-10	16	64	9 ± 6
11-20	7	28	
21-24	2	8	

n=25

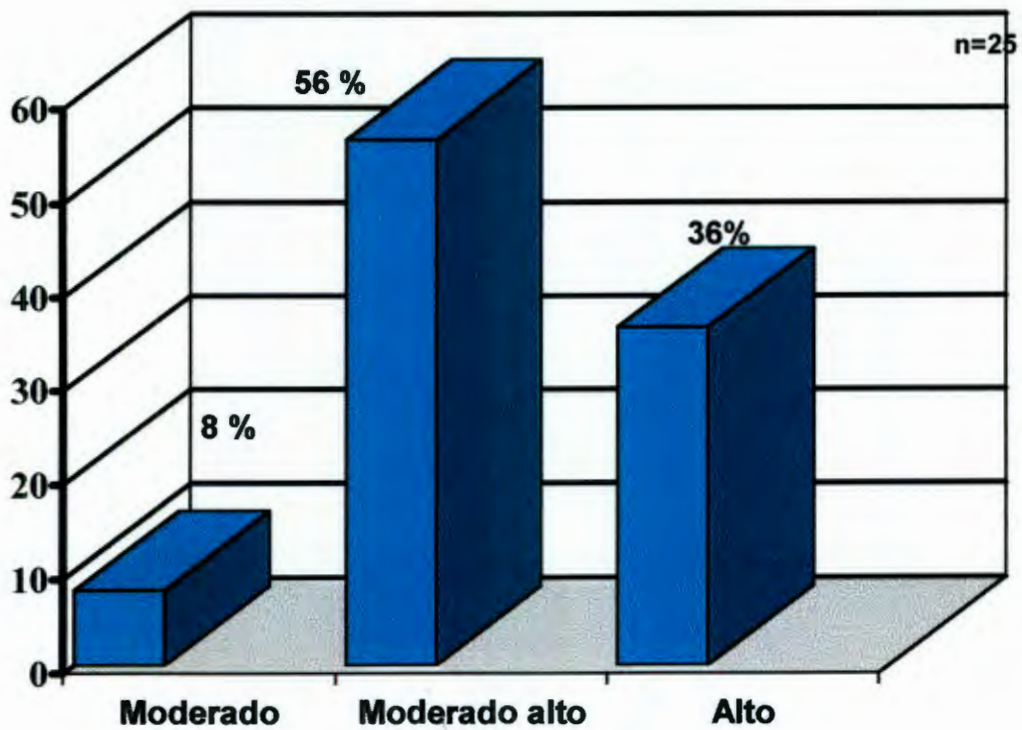
De acuerdo con los conceptos de la Teoría de Liderazgo Situacional II, se obtuvieron resultados asociados con la autopercepción del estilo de liderazgo desde la perspectiva del personal administrativo y percepción del estilo de liderazgo desde el personal operativo de enfermería.

a) Autopercepción del estilo de liderazgo. Respecto al estilo primario el 52 por ciento (13) percibió su estilo como de apoyo (E3) y un 24 por ciento (6) en entrenar (E2). En el secundario, se encontró un porcentaje similar en el estilo dirigir (E1) y delegar (E4) con 32 por ciento (8), respectivamente. En el estilo a desarrollar, el 40 por ciento se ubicó en el E2 de entrenar, como se presenta en la figura 4.1.

Después de diagnosticar los estilos se procedió a medir la autopercepción en cuanto a la flexibilidad y efectividad de los mismos. Se encontró que el 56 por ciento (14) está en un rango de 20-25 puntos, es decir, en un nivel moderado alto de flexibilidad; el 60 por ciento en un nivel bajo de efectividad con un rango de 40-59 puntos. Estos resultados se ilustran en las figuras 4.2 y 4.3. En la figura 4.4 se presenta la Matriz de estilos con base a lo recomendado por los autores del Modelo, donde se pueden apreciar las respuestas de la autopercepción de los líderes con respecto a los estilos de liderazgo que se utilizan y los que a su vez se encuentran clasificados en estilos primario, secundario y estilo a desarrollar, de acuerdo con lo propuesto por los autores del modelo y que fue presentado con anterioridad en el subcapítulo 2.2. En esta figura también se encuentra la escala de la flexibilidad y la eficacia en la que se identifican los niveles alcanzados según la autopercepción del personal administrativo, como moderado alto para flexibilidad y baja para la eficacia.

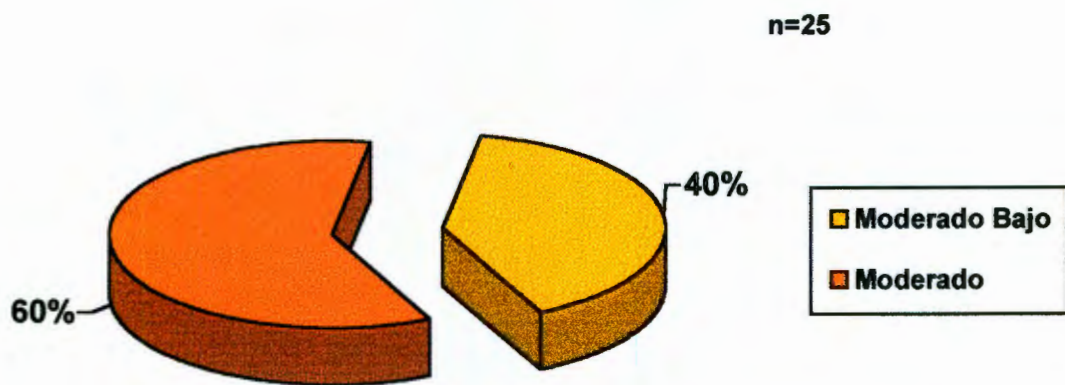


**Figura 4.1 Autopercepción del estilo de liderazgo del personal administrativo de enfermería.**

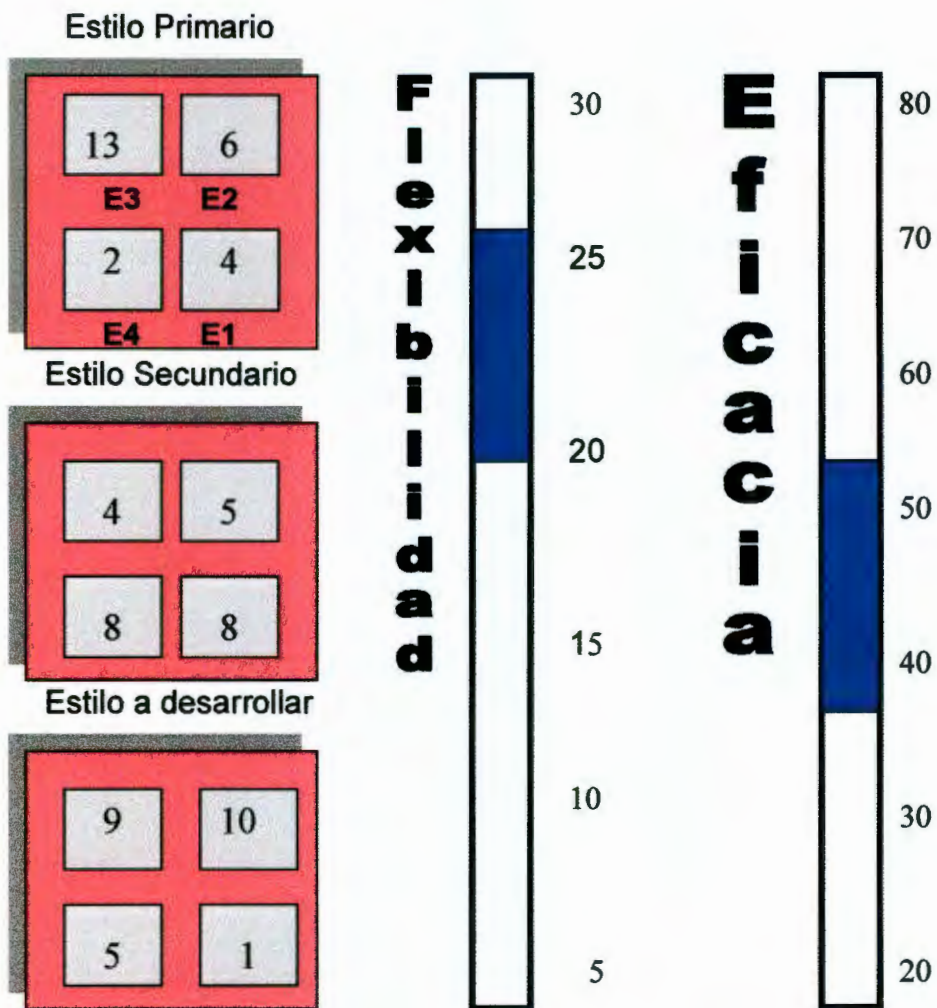


**Figura 4.2 Medición de la flexibilidad del estilo de liderazgo de acuerdo con la autopercepción del líder.**





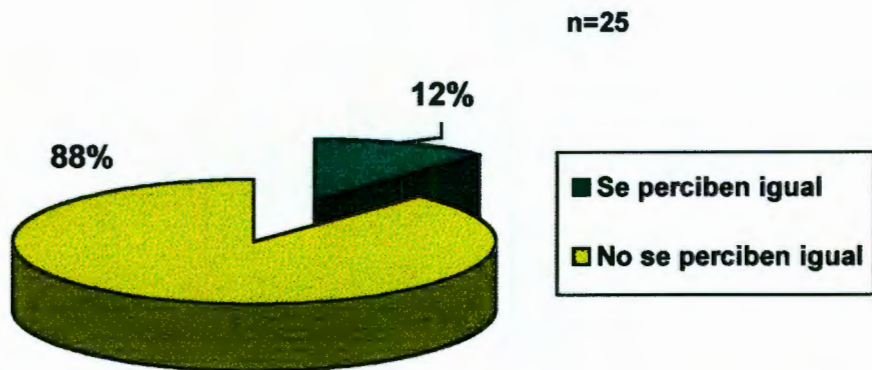
**Figura 4.3** Medición de la eficacia del estilo de liderazgo de acuerdo con la autopercepción del líder.



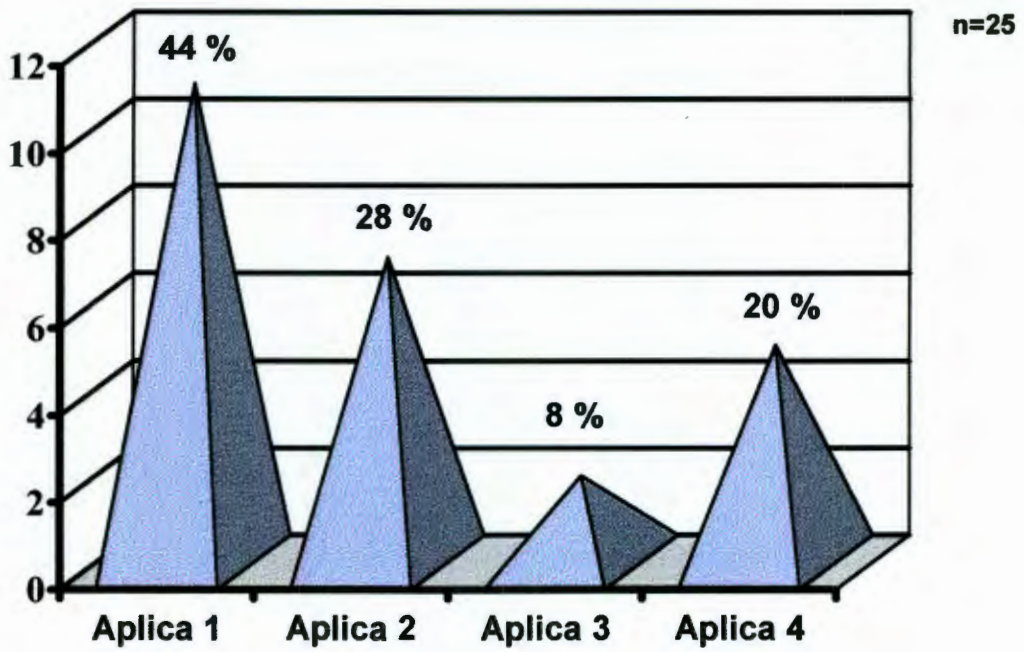
**Figura 4.4 Matriz de estilos, niveles de flexibilidad y eficacia de liderazgo del personal administrativo.**

b) Percepción del estilo de liderazgo. Es conveniente señalar que el diagnóstico de los estilos de liderazgo en el personal administrativo desde la perspectiva de Blanchard & Kempleton (1990) se complementa con la percepción de los subordinados, en donde se miden las mismas variables que se citaron en el inciso anterior.

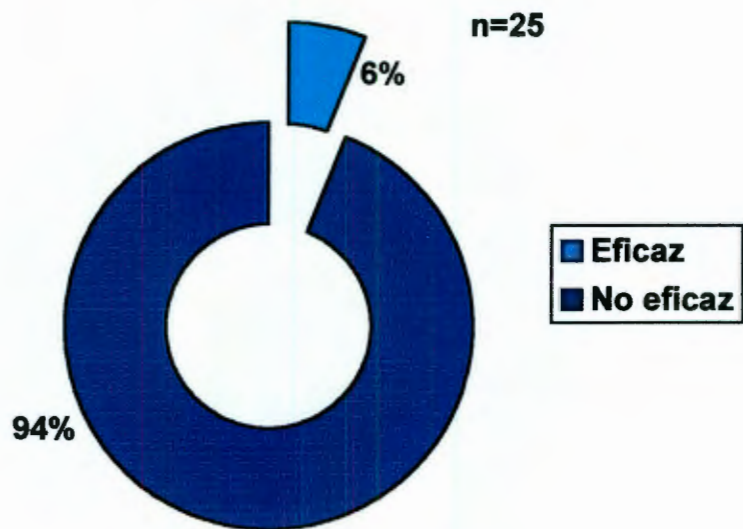
El 88 por ciento (22) del personal operativo no percibió de igual manera el estilo de liderazgo que los administrativos (ver figura 4.5). Respecto a la flexibilidad el 56 por ciento (14) refirió que el líder emplea los diferentes estilos de liderazgo, de este porcentaje el 28 por ciento (7) consideró que el líder utiliza dos estilos, el 20 por ciento (5) que utiliza 4 y el 8 por ciento (2) que emplea tres estilos, tal como se observa en la figura 4.6. Por otra parte, al medir la eficacia del estilo que perciben los subordinados, se obtuvo que el 94 por ciento (24) lo calificó con un puntaje bajo, es decir, menor a 51 puntos, lo cual se puede ver en la figura 4.7.



**Figura 4.5 Percepción del estilo de liderazgo que utiliza el líder, según el personal operativo.**



**Figura 4.6 Estilos de liderazgo que aplica el líder según la percepción del personal operativo.**



**Figura 4.7 Medición de la eficacia del líder según la percepción del subordinado**

## 4.2 Análisis.

Para someter a prueba la hipótesis de este trabajo:

El estilo de liderazgo del personal administrador de enfermería está relacionado con la percepción que tiene el personal operativo del mismo.

Se aplicó la correlación de Pearson ( $r$ ) con un nivel de significancia de .05 y la prueba  $t$  para grupos independientes.

Al aplicar la prueba de correlación se plantearon las siguientes hipótesis estadísticas:

1. Ho: No existe relación entre el estilo autopercebido y el estilo percibido.  
Hi: Existe relación entre el estilo autopercebido y el estilo percibido.
2. Ho: No existe relación entre la eficacia autopercebida y la percibida.  
Hi: Existe relación entre la eficacia autopercebida y la percibida.
3. Ho: No existe relación entre la flexibilidad autopercebida y la percibida.  
Hi: Existe relación entre la flexibilidad autopercebida y la percibida.

Al relacionar los grupos de personal administrativo y operativo en función de la percepción del estilo de liderazgo, se encontró que no existe correlación alguna ( $r = .06$ ,  $p > .05$ ). A esto hay que agregar que un 52 por ciento del personal administrativo percibió el estilo E3 de apoyar, mientras que el personal operativo percibió uno distinto a este.

Al correlacionar la eficacia autopercebida y percibida se encontró una correlación positiva débil ( $r = .39$ ,  $p < .05$ ), lo que indica que la relación es significativa. El resultado de la flexibilidad fue similar; la correlación fue positiva fuerte ( $r = .94$ ,  $p < .05$ ), lo que indica que la relación es significativa (ver cuadro 4.3).

**Cuadro 4.3 Matriz de coeficientes de correlación  
( valor de p ) [ tamaño de la muestra ].**

	Grupo	Edad	Turno	Experiencia	Edo. civil	Estudios	Flexibilidad	Eficacia	Estilo
Grupo	-0.233 (.010) [50]	0.000 (1.00) [50]	-0.188 (0.19) [50]	0.061 (0.68) [50]	-0.140 (0.33) [50]	<b>0.947</b> <b>(0.000)</b> <b>[50]</b>	<b>0.394</b> <b>(0.04)</b> <b>[50]</b>	0.060 (0.68) [50]	
Edad		-0.150 (0.30) [50]	0.658 (0.00) [50]	0.250 (0.08) [50]	0.064 (0.66) [50]	0.201 (0.16) [50]	-0.117 (0.42) [50]	<b>0.280</b> <b>(0.04)</b> <b>[50]</b>	
Turno			-0.103 (0.48) [50]	0.191 (0.18) [50]	-0.280 (0.06) [50]	-0.013 (0.93) [50]	0.099 (0.49) [50]	-0.207 (0.15) [50]	
Experiencia				0.040 (0.78) [50]	0.140 (0.33) [50]	-0.177 (0.22) [50]	-0.193 (0.18) [50]	0.127 (0.38) [50]	
Edo. Civil.					-0.134 (0.35) [50]	0.048 (0.74) [50]	-0.156 (0.28) [50]	<b>0.256</b> <b>(0.042)</b> <b>[50]</b>	
Estudios						-0.123 (0.39) [50]	0.039 (0.79) [50]	0.137 (0.34) [50]	
Flexibilidad							0.250 (0.08) [50]	0.010 (0.95) [50]	
Eficacia								-0.137 (0.34) [50]	
Estilo									



Los datos anteriores se fundamentan también porque el personal administrativo refiere tener flexibilidad en un nivel moderado y la eficacia en un nivel bajo, hallazgos similares a lo que percibe el personal operativo. (ver subcapítulo 4.1). Respecto a la prueba  $t$  para grupos independientes se plantea la siguiente hipótesis:

$$H_0 = \mu_a = \mu_b$$

$$H_1 = \mu_a \neq \mu_b$$

En donde:

$\mu_a$  = personal administrativo (Grupo 1).

$\mu_b$  = personal operativo (Grupo 2).

Esta prueba se aplicó para evaluar si la percepción del personal administrativo y el grupo del personal operativo se relacionan al medir estilos, flexibilidad y eficacia. Los hallazgos se presentan en el cuadro 4.4 Se puede observar que el valor de  $t$  para ambos grupos, en lo que respecta a estilo de liderazgo no fue significativo ( $t = -0.42$ ,  $p > .05$ ), lo que indica que ambos grupos tienen la misma opinión. Por otro lado, los valores para la eficacia y la flexibilidad muestran la diferencia existente entre los dos grupos  $t = 2.13$ ,  $p < .03$ ;  $t = 18.56$ ,  $p < .001$  respectivamente; con estos resultados se rechaza la hipótesis nula. Lo anterior se ilustra en las figuras: 4.8, 4.9 y 4.10.

Dado que en esta investigación se consideraron algunas variables mediadoras que pudieran actuar, tales como edad, estado civil, turno, estudios relacionados, experiencia laboral, experiencia administrativa y capacitación, se procedió a aplicar las pruebas de correlación de Pearson ( $r$ ) entre estas y las variables principales del estudio. Solo la edad ( $r = .280$ ,  $p < .05$ ) y el estado civil ( $r = .256$ ,  $p < .05$ ) mostraron una correlación positiva débil con el estilo primario; al respecto cabe señalar que los grupos de edad entre los 31 y 40 años que representan un 23 por ciento, tanto para el personal administrativo como

**Cuadro 4.4 Pruebas *t* de dos colas para grupos independientes.**

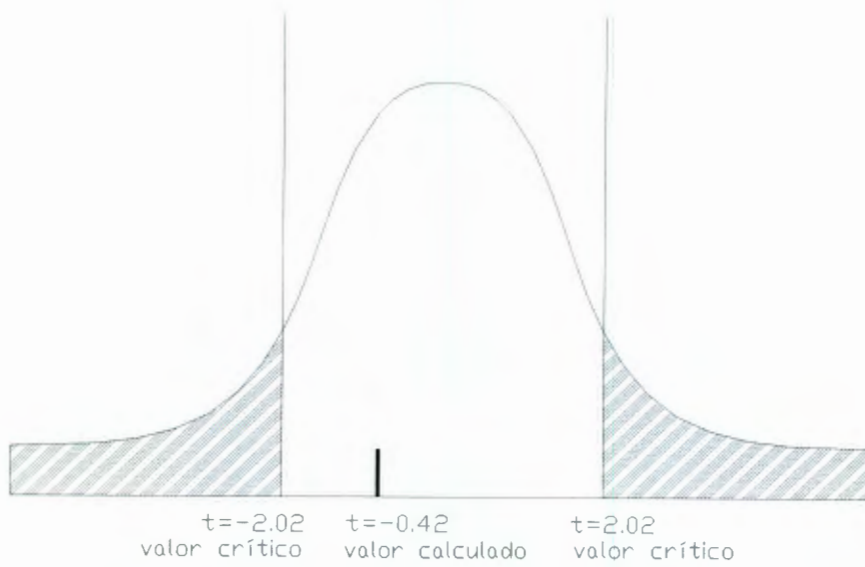
Medición	Grupo 1		Grupo 2		t	P *
	Media	DE	Media	DE		
Estilo	7.5	1.04	7.7	1.6	-0.42	NS **
Eficacia	37.7	5.98	41.4	6.49	2.13	P < .03
Flexibilidad	23.6	2.09	42.9	4.71	18.56	P < .001

Grupo 1 Personal administrativo.

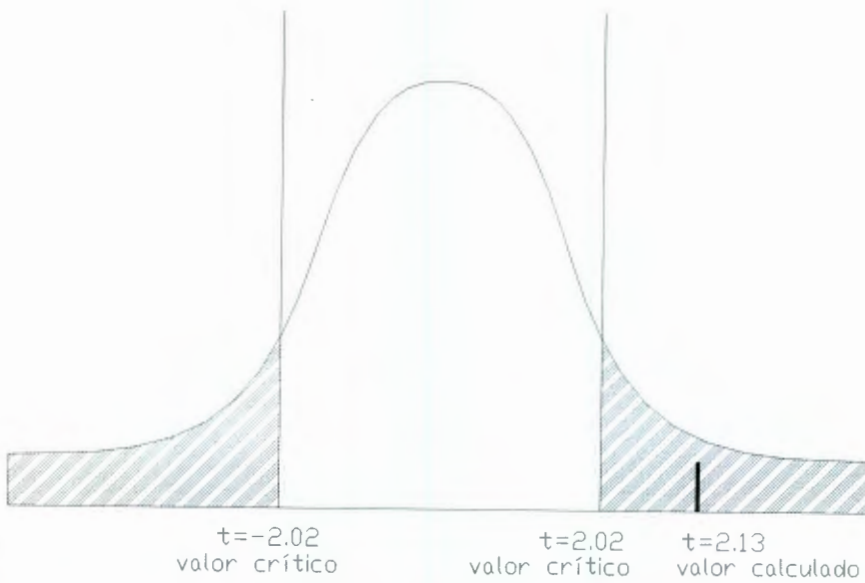
Grupo 2 Personal operativo.

\* Dos colas para valores de p.

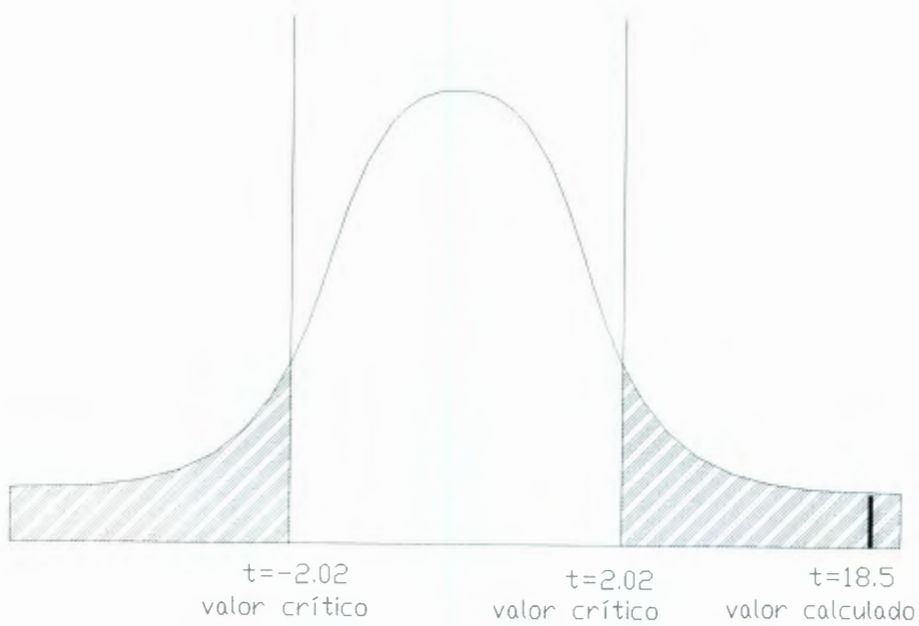
\*\* No significativa ( > .05 )



**Figura 4.8 Campana de Gauss de rangos críticos para pruebas  $t$  de dos colas entre los grupos: personal administrativo y operativo, al medir estilos de liderazgo.**



**Figura 4.9** Campana de Gauss de rangos críticos para pruebas  $t$  de dos colas entre los grupos: personal administrativo y personal operativo, al medir la flexibilidad.



**Figura 4.10** Campana de Gauss de rangos críticos para pruebas  $t$  de dos colas entre los grupos: personal administrativo y operativo, al medir la eficacia.

para el personal operativo, tienden a percibir el estilo E2 de entrenamiento como el más utilizado.

En cuanto al estado civil, la categoría de casados (30 por ciento) se inclina más a percibir el estilo E3 de apoyo a diferencia de los solteros (30 por ciento) quienes designaron el E2 de entrenamiento como el más empleado.

#### **4.3 Discusión.**

El Modelo de Liderazgo Situacional II propone que el estilo debe adecuarse al nivel de desarrollo de la persona para cerciorarse que su competencia y compromiso van en aumento. Los líderes deben ser capaces de utilizar los cuatro estilos y aprender a ser flexibles aún y cuando ellos tengan un estilo preferido. Así Blanchard y Zigarmi en 1985 plantearon como estilo primario el de apoyar y como estilo secundario deseable el de entrenar.

La mayoría del personal administrativo de enfermería de este estudio percibe su estilo como lo plantean los autores. Sin embargo, al medir las percepciones de los demás se evidencia otra realidad, ya que el personal operativo indica que el estilo E2 de entrenar es el más utilizado por el personal administrativo.

Lo anterior se relaciona con otras investigaciones en donde se ha aplicado este modelo; Bohan en 1996 al estudiar a líderes educativos de enfermería encontró que estos autopercebieron su estilo como participativo (el que ahora se denomina apoyo, Blanchard y Zigarmi 1985); por otro lado, Wolf en 1996 al estudiar los cambios del estilo de liderazgo en un pre y post entrenamiento para enfermeras directoras, obtuvo que más del 40 por ciento eligió el estilo participativo; resultado similar fue el de Galvao y Trevizan (1997-1998) en enfermeras administradoras del área de cirugía de dos hospitales en Brasil.

El Modelo de liderazgo Situacional II ha sido utilizado en diferentes áreas de la enfermería tales como la clínica y la educativa, aunque en gran parte de ellas solo han medido la autopercepción, dejando de lado la percepción de los demás; razón por la que solo se pueden discutir los resultados de esta investigación con el resto, a la luz de la autopercepción.

Al medir la flexibilidad en este estudio, más de la mitad del personal administrativo de enfermería se ubica en un nivel moderado alto; resultado similar al de Bohan en 1996, quien identifica un nivel moderado alto en administradoras educativas de enfermería (35 por ciento); no así Wolf (1996) quien reporta una baja flexibilidad en directoras de enfermería.

En lo que respecta a eficacia, Wolf encontró que antes del entrenamiento el 68 por ciento de las directoras de enfermería calificaban con un nivel moderado, posterior al entrenamiento, la eficacia fue ubicada en un nivel alto, con un 47 por ciento para ambos niveles. Por otra parte, Bohan mostró que el 63 por ciento de los sujetos en su investigación percibieron un nivel moderado de eficacia. Los resultados del presente estudio difieren de los reportes anteriores, ya que el 60 por ciento del personal administrativo de enfermería percibe un nivel bajo de efectividad.

Es conveniente destacar, que gracias a que en este estudio se midieron las percepciones del personal operativo como un segundo indicador que complementa la percepción del líder, como lo señalan los autores del modelo, se puede inferir que ambos grupos coinciden al calificar la flexibilidad y la efectividad en un nivel moderado alto y bajo, respectivamente; lo que permite aseverar la necesidad que existe por diagnosticar el nivel de desarrollo de las personas respecto a la competencia y compromiso, para utilizar el estilo de liderazgo que se adecue a cada situación.

Con respecto a la relación que existe entre el estilo de liderazgo y determinadas variables mediadoras, algunas investigaciones han reportado que los años de experiencia laboral, años de experiencia administrativa, el turno, el nivel de estudios realizados y la edad tienen una relación significativa ( $p < .05$ ); esta investigación apoya la relación del estilo con la edad y además con el estado civil, no así con el resto de las variables citadas. Es conveniente señalar que cada uno de los estudios discutidos usaron diferentes tamaños de muestra, lo que podría explicar la diferencia en los resultados entre las variables mediadoras y los estilos de liderazgo.

Finalmente los resultados de este estudio describen claramente el estilo de liderazgo y el nivel de flexibilidad y adaptabilidad existente, así como la aplicabilidad del Modelo de Liderazgo Situacional II al ámbito de enfermería. Sin embargo, es conveniente continuar la investigación basada en estas premisas que permitan a futuro mejorar el entendimiento mutuo y las expectativas compartidas entre el personal administrativo y el operativo en los servicios de enfermería.



## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 Conclusiones.**

Con los hallazgos de esta investigación se puede concluir lo siguiente:

Desde la perspectiva del personal operativo de enfermería prevalece la tendencia del líder a utilizar un solo estilo E1 (dirigir), el cual va encaminado al cumplimiento de los objetivos o de la tarea, dejando de lado al apoyo; así como el estilo E2 (entrenar), en donde su conducta va dirigida hacia una alta dirección y un alto apoyo. Lo que difiere con la autopercepción del líder, ya que éste considera que su conducta está mas enfocada hacia el apoyo que a la dirección.

El personal administrativo y operativo de enfermería coinciden en que existe flexibilidad en el líder para adoptar más de un estilo en las diferentes situaciones laborales. Sin embargo, a pesar de que el líder tiene esta capacidad, su eficacia es baja, dado que el estilo utilizado no es el apropiado a la situación ni al nivel de desarrollo de sus subordinados.

Aunque en esta investigación no se midieron los niveles de desarrollo de las personas en el cumplimiento de la meta o tarea, con los hallazgos obtenidos se puede inferir que el líder o el personal administrativo de enfermería tiene una baja competencia frente a la tarea y un bajo compromiso. Es decir, el líder quizás ignora los conocimientos y las habilidades de sus subordinados para desarrollar su tarea y la motivación y confianza que requieren para la misma.

El Modelo de Liderazgo Situacional II permitió determinar las necesidades de dirección y apoyo del líder, su capacidad para utilizar con propiedad diversos estilos de liderazgo y su habilidad para lograr acuerdos en lo que necesitan cada uno del otro, tanto el líder como la persona al trabajar conjuntamente.

## **5.2 Recomendaciones.**

Se recomienda que:

El personal administrativo de enfermería debe mejorar su conducta de apoyo, es decir: elogiar, escuchar, estimular e involucrar al personal a su cargo en la solución de problemas y toma de decisiones.

El personal administrativo de enfermería debe identificar el nivel de desarrollo (conocimientos, habilidades, motivación y confianza) del personal subordinado, para llegar al cumplimiento de la tarea en un ambiente de participación y comunicación.

Las autoridades del hospital estudiado establezcan un acuerdo con el Blanchard Training and Development Inc. con la finalidad de llevar a cabo un plan de entrenamiento para identificar y mejorar el nivel de desarrollo de su personal y de la organización misma.

Se realice una réplica del estudio en poblaciones similares en donde se midan los niveles de desarrollo y que a su vez esto permita generalizar los resultados y evaluar la confiabilidad y validez de los instrumentos.

## LITERATURA CITADA.

- Balseiro, L. 1988. El Liderazgo en Enfermería: Alcances y Limitaciones. En Enfermera al Día. 13 (11): 20-23.
- Barquín, C. M. 1995 Administración en Enfermería. Interamericana. México.
- Blanchard, K. and Zigarmi, P. 1985. Leadership and the One Minute Manager. Morrow. New York.
- Bohan, W. R. 1996. Measuring the Leadership Styles and Scholarly Productivity of Nursing Department Chairpersons. In Journal of Professional Nursing. 12 (3): 133-140.
- Cásares, D. 1994. Liderazgo. Capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económico. México.
- Figueroa, V. y Carbajal, M. 1990. Características del Liderazgo de los Dirigentes de Enfermería de los establecimientos de Salud en Valencia, estado de Carabobo, Venezuela. En Memorias II Coloquio Panamericano de Investigación en Enfermería. Ciudad de México.
- Galvao, C. M. and Trevizan, M. A. 1997. The Leadership style adopted by nurses in surgical ward unities focussing the situational leadership. In Revista Latino-Americana de Enfermagem. 5 (2): 39-47 (Abstr).
- Garzón, N. 1991. Liderazgo de enfermería. Conferencia Panamericana de Enfermería. México, D.F.
- González, A. L. 1998. Características del estilo de Liderazgo y el Clima Laboral en Enfermería. V Reunión Nacional de Investigación de Enfermería. Instituto Mexicano del Seguro Social. (Resumen).

- Hall, J. E. y Reddings, B. W. 1990. Enfermería en Salud Comunitaria un Enfoque de Sistemas. OPS.
- Hersey, P. y Blanchard, K. 1977. Estilo eficaz de Dirigir (4<sup>th</sup> Ed.). Idh. México.
- Hersey, P. and Blanchard, K. 1992. Management of organizational Behavior (6<sup>th</sup> Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Hierro, G. 1994. Liderazgo en Enfermería: Género y Desarrollo. En Memorias del Primer Taller para la Reestructuración del Sistema Nacional de Enfermería. Secretaría de Salud. México.
- Infante, N. 1992. Liderazgo en enfermería: posibilidades y tendencias. Educ Med Salud. 26 (2): 242-250.
- Leddy, S. y Pepper, 1989. Bases Conceptuales de la Enfermería Profesional. OPS. USA.
- Lucas, M. D. 1991. Management Style and Staff Nurse Job Satisfaction. In Journal of Professional Nursing. 7 (2): 119-125.
- Mc Neese-Smith, D. K. 1997. The Influence of Manager Behavior on Nurses' Job Satisfaction, Productivity, and Commitment. In JONA. 27 (9): 47-55.
- Manfredi, M. 1988. ¿Es necesario promover el Liderazgo en Enfermería para el avance de los Programas Docente-Asistenciales?. En Educación Médica y Salud. 22 (I): 3-11.
- Marquis, B. and Huston, C. 1998. Management decision making for nurses 3th ed. Lippincott: USA.

- Marriner-Tomey, A. 1993. Manual para Administración de Enfermería (3era. Ed.). Interamericana. México.
- Marriner-Tomey, A. 1996. Administración y Liderazgo en Enfermería (5ª Ed.). Mosby. España.
- Martínez, B. M.M., Latapí, P., Hernández, T., I., Rodríguez, V. J. 1993. Sociología de una profesión. El caso de enfermería. Centro de Estudios Educativos, A.C. México.
- Martínez, L. M. R. 1994. Estilos de Liderazgo Administrativo predominante en Administradores de Enfermería en un Hospital Privado de Tercer Nivel de Atención. Tesis. Universidad Autónoma de Nuevo León; Monterrey, N. L.
- Murray, B. P. and Fosbinder, D. 1998. Nurse Executives' Leadership Roles. In JONA. 28 (6): 17-24.
- Oyibo, E.E. 1994. Nurses unit directors' (nurse supervisor') leadership styles as perceived by the unit directors and their staff, a research study. In West African College of Nursing Journal. 5 (I): 23-30 (Abstr).
- Polit, F. D. y Hungler, P. B. 1997. Investigación Científica en Ciencias de la Salud (5ª Ed.). Mc Graw Hill-Interamericana. México.
- Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud. Presidencia de la República. Diario Oficial de la Federación México. 1987: 6-33.
- Romero, A. E. 1995. Importancia de la Administración de los Servicios de Enfermería. Enfermera al Día. 4 (5): 10-11.

- Sihvonen, M. 1991. Líderes para Motivar a los Proveedores de Asistencia Sanitaria. Foro Mundial de la Salud.
- Siliceo, A. A. 1992. Liderazgo para la Productividad en México. Limusa. México.
- Suárez, B. T. 1994. Características del Personal de Enfermería y Ausentismo no programado. En Revista de Enfermería. Instituto Mexicano del Seguro Social. 6 (I): 37 y 38.
- Zárate, G. R. 1995. La Administración como Función Profesional de Enfermería. En Enfermera al Día. 4 (5): 8-9.
- Zarza, A. M. 1995. Liderazgo en Enfermería: su origen y perspectivas. En Enfermera al Día. 4 (5): 17-19.
- Wood, A. D. 1998. How Nurses Become Leaders. In JONA. 28 (9): 15-20.
- Wolf, M. S. 1996. Changes in Leadership Styles as a Function of a Four-Day Leadership Training Institute for Nurse Managers: A Perspective on Continuing Education Program Evaluation. In The Journal of Continuing Education in Nursing. 27 (6): 245-252.

# APÉNDICES

## APENDICE A

### GLOSARIO

**Autopercepción:** Opinión personal de sí mismo y que es el resultado de la interacción con otras personas importantes (Leddy y Pepper, 1989).

**Conducta de Apoyo:** se enfoca a desarrollar la iniciativa de las personas y sus actitudes y sentimientos hacia la tarea. Elogiar, escuchar, estimular e involucrar a otros en la solución de problemas y toma de decisiones son buenos ejemplos de Conductas de Apoyo. La Conducta de Apoyo es un instrumento para desarrollar el compromiso de los demás (Blanchard y Zigarmi, 1985).

**Conducta de Dirección:** se enfoca en cómo realizar la tarea. Consiste en explicar y demostrar a las personas qué hacer y cuándo hacerlo y en proporcionar frecuentemente retroinformación sobre los resultados. La Conducta de Dirección constituye un instrumento para desarrollar la competencia de otros (Blanchard y Zigarmi, 1985).

**Estilo de liderazgo:** Es el patrón de conducta que una persona exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros según lo perciben esos otros (Blanchard y Zigarmi, 1985).

**Líder:** Es la persona que guía, que marca directrices y, sobre todo, que tiene influencia sobre ellos (Siliceo, 1992).

**Liderazgo:** Influencia interpersonal, que se ejerce según las circunstancias y se dirige, mediante el proceso de la comunicación, a la consecución de una meta o metas específicas (Marriner –Tomey, 1996).



**Percepción:** Proceso de observar, organizar e interpretar sensaciones recibidas a partir de estímulos internos y externos hacia un patrón significativo que sea utilizado en las transacciones con el entorno (Hall y Reddings, 1990).

**Personal administrativo:** El que dirige y administra el servicio de enfermería, incluyendo el cuidado a enfermos ingresados y el ambulatorio; desarrolla y lleva a cabo las políticas y los estándares de cuidado al paciente (Barquín, 1995).

**Personal operativo:** El que se ocupa de los cuidados profesionales de enfermería al paciente, evalúa las necesidades de estos e inicia planes de atención de enfermería (Barquín 1995).

## APÉNDICE B

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CONCEPTOS DE LAS DIMENSIONES
<b>Conducta de Dirección.</b>	<p>Realiza la tarea. Consiste en explicar y demostrar a las personas qué hacer y cuándo hacerlo, y en proporcionar frecuentemente retroinformación sobre los resultados. La Conducta de Dirección constituye un instrumento para desarrollar la competencia de otros, (Blanchard y Zigarmi, 1985).</p>	<p><b><u>Fija metas:</u></b> Grado en que el líder especifica las metas que la gente debe alcanzar.</p> <p><b><u>Organiza:</u></b> Estructura el trabajo de los subordinados.</p> <p><b><u>Temporalidad:</u></b> Establece límites de tiempo a las personas.</p> <p><b><u>Dirige:</u></b> Da instrucciones específicas.</p> <p><b><u>Controla:</u></b> Especifica y exige informes periódicos sobre avances.</p>

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CONCEPTOS DE LAS DIMENSIONES
<b>Conducta de apoyo.</b>	Desarrolla la iniciativa de las personas y sus actitudes y sentimientos hacia la tarea. Elogiar, escuchar, estimular e involucrar a otros en la solución de problemas y toma de decisiones son buenos ejemplos de Conductas de Apoyo. Es un instrumento para desarrollar el compromiso de los demás.	<p><b><u>Brinda apoyo:</u></b> proporciona ayuda e incentivos.</p> <p><b><u>Comunica:</u></b> Involucra a las personas para que participen en las discusiones sobre actividades laborales.</p> <p><b><u>Facilita interacciones:</u></b> Estimula la convivencia entre las personas.</p> <p><b><u>Escucha con atención:</u></b> Busca y atiende las opiniones y preocupaciones de las personas.</p> <p><b><u>Retroalimenta:</u></b> Proporciona información sobre el desempeño de las personas.</p>

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	CONCEPTOS DE LAS DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Estilos de liderazgo.</b>	<p>Es el patrón de conducta que una persona exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros según lo perciben esos otros.</p>	<p><b>Dirigir:</b> El líder proporciona las instrucciones específicas acerca de los papeles y metas, y supervisa estrechamente el desempeño del colaborador.</p> <p><b>Entrenar:</b> El líder explica las decisiones, solicita las sugerencias del colaborador, elogia las conductas que se aproximan a lo correcto y continúa supervisando la realización de las tareas.</p> <p><b>Apoyar:</b> El líder que utiliza este estilo facilita, escucha, solicita ideas, estimula y apoya la toma de decisiones y la solución de problemas en forma autónoma.</p> <p><b>Delegar:</b> El líder faculta al colaborador para que realice el trabajo en forma autónoma y proporciona los recursos adecuados para la realización del trabajo. La mayoría de las decisiones son tomadas por el colaborador.</p>	<p><b>Dirección A:</b> Corresponde a los ítems del número 1 al 5.</p> <p><b>Entrenamiento B:</b> Corresponde a los ítems del número 6 al 10.</p> <p><b>Apoyo C:</b> Corresponde a los ítems del número 11 al 15.</p> <p><b>Delegación D:</b> Corresponde a los ítems del número 16 al 20.</p>

## APÉNDICE C.

# LEADER BEHAVIOR ANALYSIS II

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER II

Kenneth H. Blanchard, Ronald K. Hambleton,  
Drea Zigarmi y Douglas Forsyth

## AUTOPERCEPCIÓN, FORMULARIO A


PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

---

Nombre

### INSTRUCCIONES:

El propósito del LBAII - Autopercepción, Formulario A, es proporcionarle información relativa a la percepción que usted tiene de su estilo de liderazgo. Este instrumento incluye veinte situaciones laborales típicas entre un líder y uno o más de sus colaboradores. Después de cada situación hay cuatro acciones posibles que un líder podría tomar. Suponga que usted es el líder en cada una de esas veinte situaciones. En cada caso, debe elegir una de las cuatro decisiones a disposición del líder. **Encierre** en un círculo la decisión que mejor describe cuál sería su comportamiento en esa situación. **Elija sólo una alternativa.**

 BLANCHARD TRAINING AND DEVELOPMENT, INC.  
125 State Place, Escondido, CA 92029 EE.UU.  
1-760-489-5005 • Fax 1-760-489-8407  
<http://www.blanchardtraining.com>

©1991 Blanchard Training and Development, Inc.

Item # SL-0001-SP

**1** Usted ha solicitado a una nueva colaboradora que prepare un informe a fin de adquirir nuevos equipos para la división. Ella necesita saber más sobre estos equipos para poder tomar la decisión correcta con respecto a las diversas opciones y costos. Ella siente que esta tarea le extiende aún más su ya dilatado programa de trabajo. Usted debería:

A) Decirle que quiere el informe. Explicarle lo que quiere en el informe. Esbozarle los pasos que debe seguir para aprender más sobre los nuevos equipos. Programar reuniones semanales con ella para controlar su avance.

B) Pedirle que desarrolle el informe. Discutir con ella la importancia de este proyecto. Pedirle que fije un plazo para completarlo. Darle los recursos que ella estime necesarios. Preguntarle periódicamente para controlar el avance.

C) Decirle que quiere el informe y discutir con ella la importancia de éste. Explicarle lo que quiere en el informe. Esbozarle los pasos a seguir para aprender más sobre los equipos. Escuchar sus preocupaciones e incorporar sus ideas si es procedente. Planificar reuniones semanales para controlar su avance.

D) Pedirle que desarrolle el informe. Discutir con ella la importancia de este proyecto. Averiguar las dificultades que ella percibe y desea eliminar, así como las estrategias para hacerlo. Solicitarle que fije un plazo para terminar el trabajo y preguntarle periódicamente para controlar el avance.

**2** Su grupo de trabajo ha estado trabajando arduamente para completar su informe a nivel de división. Una persona nueva ha ingresado al grupo. Él debe presentar las estimaciones de costos a fines de la próxima semana, pero no sabe nada de los requisitos del informe ni de su formato. Está entusiasmado y quiere saber más sobre su papel en el grupo. Usted debería:

A) Decirle exactamente lo que se necesita. Especificarle el formato y los requisitos. Presentarle a los otros miembros del grupo. Supervisarle frecuentemente durante la semana para controlar su avance y precisar las correcciones eventuales.

B) Preguntarle si hay algo que usted pueda hacer para ayudarle. Presentarle a los otros miembros del grupo. Explorar con él lo que considera que necesita para acelerar el informe. Preguntarle frecuentemente durante la semana para enterarse cómo le ha ido.

C) Especificarle el formato del informe y la información requerida y pedirle sus ideas. Presentarle a cada uno de los miembros del grupo. Preguntarle frecuentemente durante la semana para enterarse del avance del informe y ayudarle a hacer las modificaciones necesarias.

D) Darle la bienvenida y presentarle a los miembros del grupo que podrían ayudarle. Preguntarle durante la semana para enterarse cómo le ha ido.

**3** Últimamente usted ha observado un problema de desempeño con uno de sus colaboradores. Él parece demostrar una actitud de "despreocupación". Sólo su instigación constante le ha llevado a completar el trabajo. Usted sospecha que él no tiene la experiencia suficiente para completar la tarea de prioridad que se le ha encomendado. Usted debería:

A) Especificarle los pasos a seguir y los resultados que usted espera. Aclararle los requisitos en cuanto al plazo y los informes. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea está avanzando como debería.

B) Especificarle los pasos a seguir y los resultados que usted espera. Pedirle sus ideas e incorporarlas si es procedente. Solicitarle que comparta sus sentimientos con respecto a la tarea asignada. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea está avanzando como debería.

C) Darle participación en la solución de problemas para esta tarea. Ofrecerle su ayuda y estimularle sus ideas para terminar el proyecto. Pedirle que comparta su percepción sobre esta tarea. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea está avanzando como debería.

D) Hacerle saber cuán importante es esta tarea. Solicitarle que esboce su plan de trabajo para la finalización de la tarea y que le envíe una copia del mismo. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea está avanzando como debería.

# Leader Behavior Analysis II

**La composición de su grupo de trabajo ha cambiado debido a una reestructuración de la compañía. Los niveles de desempeño han bajado. No cumplen los plazos y su jefe está preocupado. Los miembros del grupo desean mejorar su desempeño, pero no necesitan más conocimientos y habilidades. Usted debería:**

Solicitarles que desarrollen su propio plan para mejorar el desempeño. Estar disponible para ayudarles, si así se lo solicitan. Preguntarles qué tipo de capacitación creen que necesitan para mejorar su desempeño y darles los recursos necesarios. Continuar supervisando el desempeño.

Discutir con ellos el plan que usted tiene para resolver este problema. Pedirles sus ideas e incluirlas en el plan, si es posible hacerlo. Explicarles los fundamentos de su plan. Supervisar el desempeño para ver cómo se lleva a efecto.

Esbozarles los pasos específicos que usted desea que sigan para resolver este problema. Ser específico respecto al tiempo necesario y las habilidades que usted desea que desarrollen. Continuar supervisando el desempeño.

Ayudarles a determinar un plan y estimularles a ser creativos. Apoyar su plan y continuar supervisando el desempeño.

**Debido a reducciones de presupuesto, es necesario restringir los gastos. Usted le ha solicitado a un miembro del departamento, con mucha experiencia, que se haga cargo de la reducción. Esta persona ha bajado en todas las áreas de su departamento. En el pasado, ella se ha mostrado siempre dispuesta a ayudar. Aunque usted la considera capaz de llevar a cabo la tarea, ella se muestra indiferente en relación con ésta. Usted debería:**

Darle confianza. Esbozarle los pasos que ella debe seguir para manejar el proyecto. Pedirle sus ideas e incorporarlas si es posible, pero cerciorándose que ella entienda el enfoque general que usted ha elaborado. Supervisarla frecuentemente para enterarse cómo van las cosas.

B) Darle confianza. Pedirle que maneje el proyecto como le parezca más apropiado. Hacerle saber que usted está disponible para ayudarla. Ser paciente pero supervisarla frecuentemente para enterarse de lo que se está haciendo.

C) Darle confianza. Pedirle que determine la mejor forma de enfocar el proyecto. Ayudarla a desarrollar alternativas y estimularla a usar sus propias ideas. Supervisarla frecuentemente para enterarse cómo le ha ido.

D) Darle confianza. Esbozarle un plan general y especificarle los pasos que usted quiere que siga. Supervisarla frecuentemente para enterarse cómo se están ejecutando esos pasos.

**6 Por segunda vez en un mes usted tiene problemas con uno de sus colaboradores. Sus informes de avance semanal han estado incompletos y retrasados. El año anterior él presentó puntualmente sus informes completos y sin errores. Esta es la primera vez que usted le habla sobre el asunto. Usted debería:**

A) Solicitarle que mejore la integridad y puntualidad de sus informes. Examinar las áreas que están incompletas. Cerciorarse que él sabe lo que se espera y cómo completar cada sección del informe. Continuar supervisando su desempeño.

B) Pedirle que entregue sus informes completos y puntualmente, sin presionarle. Continuar supervisando su desempeño.

C) Discutir con él los plazos y criterios de calidad del trabajo. Escuchar sus preocupaciones, pero cerciorándose que él sabe lo que se espera de sus informes. Examinar cada sección del informe y responder toda pregunta que él pueda tener. Incorporar sus ideas, si es procedente. Continuar supervisando su desempeño.

D) Preguntarle por qué su informe está incompleto. Escuchar sus preocupaciones y hacer lo que pueda para ayudarlo a comprender la importancia de la integridad y puntualidad de los informes. Continuar supervisando su desempeño.

*(Continúa en la página 4)*



**7** Usted le ha solicitado a uno de sus colaboradores de mayor trayectoria que se encargue de un nuevo proyecto. En el pasado, su desempeño ha sido sobresaliente. El proyecto que le ha encargado es importante para el futuro de su grupo de trabajo. Él está entusiasmado con la nueva tarea, pero no sabe por dónde comenzar porque carece de información acerca del proyecto. Su relación con él es buena. Usted debería:

A) Explicarle por qué usted cree que él tiene las habilidades necesarias para desarrollar este proyecto. Preguntarle qué problemas prevé y ayudarlo a explorar soluciones alternativas. Mantenerse frecuentemente en contacto para apoyarle.

B) Especificarle cómo debe manejar el proyecto. Definirle las actividades necesarias para completar el proyecto. Supervisarle regularmente para ver cómo van las cosas.

C) Pedirle que le envíe para su aprobación un plan de trabajo para concluir el proyecto en dos semanas. Darle tiempo suficiente para que comience, sin presionarle. Ofrecerle frecuentemente su apoyo.

D) Esbozarle cómo debe manejar el proyecto y solicitarle sus ideas y sugerencias. Incorporar sus ideas cada vez que sea posible, pero cerciorándose que se siga el esquema general que usted desarrolló. Supervisarle frecuentemente para ver cómo van las cosas.

**8** Uno de sus colaboradores se siente inseguro frente al trabajo que usted le ha asignado. Él es altamente competente y usted sabe que tiene las habilidades necesarias para terminar con éxito el trabajo. El vencimiento del plazo para completar el trabajo está próximo. Usted debería:

A) Hacerle saber su preocupación por el vencimiento inminente del plazo. Ayudarlo a buscar acciones alternativas y estimularle a usar sus propias ideas. Verificar frecuentemente para brindarle su apoyo.

B) Discutir con él sobre su preocupación por el vencimiento inminente del plazo. Esbozarle un plan de acción a seguir y obtener sus reacciones al plan. Modificar el plan si fuera posible, pero cerciorarse que él siga el esquema general que usted ha elaborado. Supervisarle frecuentemente para ver cómo van las cosas.

C) Especificarle las razones por las cuales el trabajo debe ser terminado a tiempo. Esbozarle los pasos que usted quiere que él comience a seguir. Solicitarle que siga esos pasos. Supervisarle frecuentemente para ver cómo está avanzando.

D) Preguntarle si existe algún problema, pero permitirle resolver el asunto solo. Sin presionarle, recordarle el vencimiento inminente del plazo. Solicitarle una actualización del estado del trabajo cada tres días.

**9** Su personal le ha pedido que considere un cambio en su programa de trabajo. Los cambios que proponen tienen mucho sentido para usted. Su personal está consciente de la necesidad de un cambio. Son personas muy competentes y trabajan bien juntos. Usted debería:

A) Ayudarles a explorar alternativas posibles de programación. Estar disponible para facilitar la discusión en su grupo. Apoyar el plan que desarrollen. Supervisar para ver cómo están ejecutando dicho plan.

B) Diseñar el programa de trabajo usted mismo. Explicarles los fundamentos de su diseño. Escuchar sus reacciones, solicitarles sus ideas e incorporar sus recomendaciones si es posible. Supervisar para ver cómo están llevando a cabo el programa que usted diseñó.

C) Permitir al personal establecer su propio programa de trabajo. Permitirles ejecutar su plan después de que usted lo haya aprobado. Comprobar con ellos el progreso a una fecha posterior para evaluar su avance.

D) Diseñar el programa de trabajo usted mismo. Explicarles cómo funcionará el programa y responder a toda pregunta que quieran hacerle. Supervisar para ver que se esté siguiendo el programa que usted ha elaborado.

**O** Debido a un cambio organizacional, le han asignado seis nuevas personas cuyo desempeño estado declinando en los últimos tres meses. Ellos parecen tener las habilidades ni los conocimientos necesarios para realizar su nuevo cometido y sus habilidades han empeorado debido al cambio. Durante la reunión de grupo, usted debería:

Enterarles de la tendencia de su desempeño durante esos tres meses. Solicitarles que decidan lo que van a hacer al respecto y fijarles un plazo para poner en práctica su solución. Controlar su avance.

Enterarles de la tendencia de su desempeño durante esos tres meses. Especificarles los pasos que usted quiere que sigan. Retroalimentarles constructivamente sobre cómo mejorar el desempeño. Continuar controlando el desempeño.

Enterarles de la tendencia de su desempeño durante esos tres meses. Esbozar los pasos que usted quiere que sigan, explicarles su importancia y obtener retroalimentación de ellos. Incorporar las ideas de ellos siempre que sea posible, pero cerciorándose que sean su enfoque general propuesto por usted. Continuar controlando su desempeño.

Enterarles de la tendencia de su desempeño durante esos tres meses. Preguntarles por qué su desempeño está declinando. Escuchar sus preocupaciones e ideas. Ayudarles a crear su propio plan para mejorar el desempeño. Supervisar su desempeño.

**1** Una persona de su departamento ha tenido un historial de desempeño admirable en los últimos 22 meses. Está entusiasmado con los desafíos del próximo año. Los presupuestos y metas no han variado mucho en comparación al año anterior. En la reunión con él para discutir las metas y el plan de acción para el año siguiente, usted debería:

Solicitarle presentar un esbozo de sus metas y un plan de acción para el año que viene para su aprobación. Decirle que usted le va a llamar en caso de tener alguna pregunta.

B) Preparar una lista de metas y un plan de acción de acuerdo a lo que usted cree que él puede hacer el próximo año. Enviársela y reunirse con él para ver si tiene alguna pregunta.

C) Preparar una lista de metas y un plan de acción de acuerdo a lo que usted cree que él puede lograr el próximo año. Reunirse con él para discutir sus opiniones y sugerencias. Modificar el plan a medida que escucha sus ideas, pero cerciorándose de ser usted quien tome las decisiones finales.

D) Solicitarle que le envíe un esbozo de sus metas y un plan de acción para el próximo año. Revisar con él sus metas y plan de acción. Escuchar sus ideas y ayudarle a explorar alternativas. Permitirle tomar las decisiones finales sobre sus metas y planes.

**12** Su unidad ha tenido un excelente historial de desempeño en los últimos dos años. Sin embargo, recientemente han experimentado tres retrocesos importantes debido a factores que escapan a su control. El desempeño y la moral del grupo han declinado drásticamente y su jefe está preocupado. Durante una reunión de grupo, usted debería:

A) Discutir los recientes retrocesos. Darles los pasos específicos que usted quiere que sigan para mejorar su desempeño. Continuar supervisando su desempeño.

B) Preguntarles cómo se sienten con respecto a los recientes retrocesos. Escuchar sus preocupaciones, estimularles y ayudarles a explorar nuevas ideas para mejorar el desempeño. Continuar supervisando su desempeño.

C) Discutir los recientes retrocesos. Aclararles los pasos que usted quiere que sigan para mejorar el desempeño. Escuchar sus ideas e incorporarlas si es posible. Resaltar la importancia de los resultados. Estimularles a seguir intentando. Continuar supervisando su desempeño.

D) Discutir los recientes retrocesos, sin presionarles. Pedirles que fijen un plazo para mejorar su desempeño y que se apoyen mutuamente durante el proceso. Continuar supervisando su desempeño.

(Continúa en la página 6)

**13** Recientemente le han asignado una nueva colaboradora que realizará un importante trabajo en su unidad. Aunque no tiene experiencia, es una persona entusiasta y se siente confiada en hacer bien el trabajo. Usted debería:

- A) Darle tiempo para determinar qué requiere el trabajo y cómo realizarlo. Hacerle saber por qué el trabajo es importante. Pedirle que se comunique con usted si necesita ayuda. Supervisar su avance.
- B) Especificarle los resultados que usted espera y para cuándo los quiere. Definirle claramente los pasos que debe seguir para lograr los resultados. Mostrarle cómo hacer el trabajo. Supervisar su avance.
- C) Discutir con ella los resultados que usted quiere y para cuándo los quiere. Definirle claramente los pasos que puede seguir para lograr resultados. Explicarle por qué son necesarios esos pasos y obtener sus ideas. Incorporar las ideas de ella, si es posible, pero cerciorándose que siga el plan general que usted ha elaborado. Supervisar su desempeño.
- D) Preguntarle cómo piensa abordar este trabajo. Ayudarla a explorar los problemas que pudiera prever y a generar posibles alternativas de solución. Estimularla a poner en práctica su plan. Estar disponible para escuchar sus preocupaciones. Supervisar su desempeño.

**14** Su jefe le ha solicitado mejorar los resultados de su unidad en un siete por ciento. Usted sabe que esto se puede lograr, pero requerirá de su activa participación. Para liberar un poco de su tiempo, usted debe reasignar a uno de sus colaboradores la tarea de desarrollar un nuevo sistema de control de costos. La persona que usted eligió tiene mucha experiencia en ese tipo de sistemas, pero ella se siente un poco insegura para hacerlo sola. Usted debería:

- A) Asignarle el trabajo y escuchar sus preocupaciones. Explicarle por qué usted considera que ella posee las habilidades necesarias para manejarlo. Ayudarla a explorar enfoques alternativos si ella lo considera útil. Estimularla y apoyarla proporcionándole los recursos necesarios. Supervisar su progreso.

B) Asignarle el trabajo y escuchar sus preocupaciones. Discutir con ella los pasos que debe seguir para terminarlo. Pedirle sus ideas y sugerencias. Después incorporar sus ideas, en caso de ser posible haciendo cerciorándose que siga el enfoque general que usted le ha dado al trabajo. Supervisar su avance.

C) Asignarle el trabajo. Escuchar sus preocupaciones pero dejar que ella resuelva los asuntos. Darle tiempo para que se adapte y evitar pedirle resultados en forma inmediata. Supervisar su avance.

D) Asignarle el trabajo. Escuchar sus preocupaciones para minimizar sus sentimientos de inseguridad diciéndole específicamente cómo debe manejar este proyecto. Esbozarle los pasos a seguir. Supervisar de cerca su avance.

**15** Su jefe le ha pedido que asigne a alguien que participe en un grupo de trabajo a nivel de la compañía. Este grupo hará recomendaciones para la reestructuración del plan de compensaciones de la compañía. Usted ha elegido a una colaboradora altamente productiva, que sabe lo que piensan sus compañeros con respecto al plan que se está aplicando en la actualidad. Ella ha dirigido con éxito otros grupos de trabajo de la unidad. Ella quiere hacer un buen trabajo. Usted debería:

A) Asignarle la tarea, pero diciéndole cómo debe hacerla. Representar el punto de vista de sus compañeros. Especificarle que le debe presentar un informe de su avance dentro de los dos días siguientes a cada reunión del grupo.

B) Pedirle que acepte la tarea. Ayudarla a desarrollar el punto de vista que va a presentar en el grupo de trabajo. Supervisar el avance periódicamente con ella.

C) Asignarle la tarea. Discutir con ella lo que debe hacer para garantizar que la perspectiva de sus compañeros sea considerada por el grupo de trabajo. Pedirle sus ideas y cerciorarse que ella siga el enfoque general que usted le ha dado a la tarea. Solicitarle el informe de cada reunión efectuada por el grupo de trabajo.

D) Asignarle la tarea. Pedirle que le mantenga informado del avance de las cosas. Supervisar el avance periódicamente con ella.

**6** Debido a una enfermedad en su familia, usted se ha visto forzado a faltar a dos reuniones de comité que se encuentra bajo su responsabilidad. No asistió a la reunión siguiente, usted encuentra que el comité está operando bien y que ha avanzado en el cumplimiento de sus metas. Todos los miembros del grupo vienen preparados, participan y están entusiasmados con su avance. Usted se siente inseguro de cuál debería ser su papel. En esta situación, usted debería:

Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Dejar que el grupo continúe trabajando como lo ha hecho durante las dos últimas reuniones.

Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Establecer la agenda para la próxima reunión. Comenzar a dirigir las actividades del grupo.

Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Hacer lo que esté a su alcance para hacer sentir a los miembros importantes e integrados. Tratar de solicitar ideas y sugerencias alternativas.

Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Establecer la agenda para la próxima reunión, pero cerciorándose de pedir sus ideas y sugerencias.

**7** Su personal es muy competente y trabaja bien por su cuenta. Su entusiasmo es alto debido a un éxito reciente. Su desempeño como grupo es sobresaliente. Ahora, usted debe establecer las metas para el grupo para el próximo año. Durante una reunión con el grupo, usted debería:

Elogiarles por los resultados del año anterior. Pedir al grupo en la búsqueda de soluciones y en el establecimiento de metas para el próximo año. Estimularles a ser creativos y ayudarles a explorar alternativas. Supervisar la ejecución del plan que ellos desarrollen.

Elogiarles por los resultados del año anterior. Animarles, estableciendo las metas para el próximo año. Esbozar los pasos necesarios para lograr esas metas. Supervisar la ejecución del plan.

C) Elogiarles por los resultados del año anterior. Pedirles que establezcan las metas para el próximo año y que definan su plan de acción para lograrlas. Estar disponible para colaborar si así se lo piden. Supervisar la ejecución del plan que ellos desarrollen.

D) Elogiarles por los resultados del año anterior. Definir las metas para el próximo año y esbozar los pasos necesarios para lograr esas metas. Solicitarles sus ideas y sugerencias e incorporarlas en la medida que sea posible. Supervisar la ejecución del plan.

**18** Usted y su jefe saben que su departamento necesita nuevos procedimientos de trabajo para mejorar el desempeño a largo plazo. Los miembros del departamento están ansiosos por hacer algunos cambios, pero debido a sus funciones especializadas, carecen de los conocimientos y habilidades necesarias para comprender el contexto amplio de la situación. Usted debería:

A) Esbozar los nuevos procedimientos. Organizar y dirigir la ejecución. Involucrar al grupo en una discusión de alternativas. Incorporar sus sugerencias, si esto es posible, pero hacerles seguir el enfoque general que usted haya dado. Supervisar la utilización de los nuevos procedimientos.

B) Esbozar y demostrar los nuevos procedimientos. Dirigir al grupo de cerca durante la fase inicial de aplicación de estos procedimientos. Supervisar la utilización de estos.

C) Involucrar al grupo en una discusión de cuáles deben ser esos procedimientos. Estimular su iniciativa y creatividad en el desarrollo de nuevos procedimientos. Ayudarles a buscar posibles alternativas. Apoyar la utilización de los nuevos procedimientos. Supervisar los resultados de cerca.

D) Pedir al grupo que formule y ponga en práctica los nuevos procedimientos. Responder toda consulta por información, pero darles la responsabilidad del trabajo. Supervisar de cerca la utilización de los nuevos procedimientos.

(Continúa en la página 8)

**19** Usted ha sido recientemente nombrado jefe de su división. Desde que se hizo cargo, usted ha observado una disminución en el desempeño. Han habido cambios tecnológicos y su personal no domina las nuevas habilidades y técnicas. Lo que es peor aún, no parecen estar motivados por aprender estas habilidades. Durante una reunión de grupo, usted debería:

A) Discutir la disminución en el desempeño del personal. Escuchar sus preocupaciones. Pedirles sus soluciones para mejorar el desempeño. Expresar la confianza que usted tiene en las estrategias de ellos. Resaltar los esfuerzos que han hecho en el pasado, pero controlar el desempeño a medida que ellos pongan en práctica sus estrategias.

B) Esbozar las acciones correctivas necesarias que usted desea que ellos tomen. Discutir estas acciones con ellos e incorporar sus ideas, pero cerciorándose que ejecuten el plan de acción correctivo que usted elaboró. Supervisar su desempeño.

C) Hablarles de la disminución en el desempeño. Pedirles que analicen el problema y preparen una lista de medidas para su aprobación. Establecer un plazo para ese plan. Supervisar su ejecución.

D) Esbozar y dirigir las medidas correctivas necesarias que usted desea que ellos tomen. Definir los papeles, responsabilidades y criterios. Supervisar frecuentemente para determinar si ha mejorado su desempeño.

**20** Usted ha observado que una de sus colaboradoras inexpertas no está terminando correctamente ciertos trabajos. Ella ha presentado informes inexactos e incompletos. No está entusiasmada con este trabajo y a menudo piensa que los informes son una pérdida de tiempo. Usted debería:

A) Hacerle saber que ella está presentando informes inexactos e incompletos. Discutir con ella los pasos que debe seguir y aclarar la importancia de dichos pasos. Pedirle sus sugerencias, pero cerciorándose que ella siga sus instrucciones generales.

B) Hacerle saber que ella está presentando informes inexactos e incompletos. Pedirle que establezca sus propios plazos y que cumpla con su trabajo dentro de los mismos. Darle más tiempo para que haga su trabajo correctamente. Supervisar su desempeño.

C) Hacerle saber que ella está presentando informes inexactos e incompletos. Preguntarle qué piensa al respecto. Ayudarla a desarrollar un plan para resolver sus problemas. Supervisar su desempeño.

D) Hacerle saber que ella está presentando informes inexactos e incompletos. Especificarle los pasos que ella debe seguir y los plazos que debe cumplir. Mostrarle cómo completar los informes. Supervisar su desempeño.

**APÉNDICE D.**



# LEADER BEHAVIOR ANALYSIS II

## ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER II

Kenneth H. Blanchard, Ronald K. Hambleton,  
Drea Zigarmi y Douglas Forsyth

# PERCEPCIÓN DE LOS DEMÁS

## PERCEPCIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre del líder \_\_\_\_\_

Su relación con este líder es (rellene sólo un círculo):

- Superior/Jefe** (Si *usted* es el superior de este líder, rellene este círculo.)
- Colega/Compañero** (Si *usted* pertenece al mismo nivel jerárquico que el líder nombrado, rellene este círculo.)
- Miembro del equipo/Colaborador** (Si el líder nombrado es su superior, rellene este círculo.)

### INSTRUCCIONES:

El propósito del LBAII - Percepción de los demás, es proporcionar a un líder información relativa a la percepción de otras personas respecto de su estilo de liderazgo. Este instrumento incluye veinte situaciones laborales típicas entre un líder y uno o más de sus colaboradores. Después de cada situación hay cuatro acciones posibles que un líder podría tomar. Suponga que el líder nombrado es quien está involucrado en cada una de esas veinte situaciones. En cada caso, debe elegir una de las cuatro decisiones a disposición del líder. **Encierre** en un círculo la decisión que mejor describe cuál sería el comportamiento de este líder en esa situación. **Elija sólo una alternativa.**

**bd** BLANCHARD TRAINING AND DEVELOPMENT, INC.  
125 State Place, Escondido, CA 92029 EE.UU.  
1-760-489-5005 • Fax 1-760-489-8407  
<http://www.blanchardtraining.com>

©1991 Blanchard Training and Development, Inc.

Item # SL-0002-SP



**1** Se ha solicitado a una nueva colaboradora que prepare un informe a fin de adquirir nuevos equipos para la división. Ella necesita saber más sobre estos equipos para poder tomar la decisión correcta con respecto a las diversas opciones y costos. Ella siente que esta tarea le extiende aún más su ya dilatado programa de trabajo. Este líder haría lo siguiente:

A) Decirle para cuándo se necesita el informe y lo que éste debe contener. Esbozarle los pasos que debe seguir para aprender más sobre los nuevos equipos. Programar reuniones semanales con ella para controlar su avance.

B) Pedirle que desarrolle el informe y discutir su importancia. Pedirle que fije un plazo para completarlo. Darle los recursos que ella estime necesarios. Preguntarle periódicamente para controlar el avance.

C) Decirle para cuándo se necesita el informe y discutir su importancia. Explicarle lo que quiere en el informe. Esbozarle los pasos a seguir para aprender más sobre los equipos. Escuchar sus preocupaciones e incorporar sus ideas si es procedente. Planificar reuniones semanales para controlar su avance.

D) Pedirle que desarrolle el informe y discutir su importancia. Averiguar las dificultades que ella percibe y desea eliminar, así como las estrategias para hacerlo. Solicitarle que fije un plazo para terminar el trabajo y preguntarle periódicamente para controlar el avance.

**2** El grupo de trabajo del líder ha estado trabajando arduamente para completar su informe a nivel de división. Una persona nueva ha ingresado al grupo. Él debe presentar las estimaciones de costos a fines de la próxima semana, pero no sabe nada de los requisitos del informe ni de su formato. Está entusiasmado y quiere saber más sobre su papel en el grupo. Este líder haría lo siguiente:

A) Decirle exactamente lo que se necesita y especificarle el formato y los requisitos. Presentarle a los otros miembros del grupo. Supervisarle frecuentemente durante la semana para controlar su avance y precisar las correcciones eventuales.

B) Preguntarle si hay algo que él pueda hacer para ayudarlo. Presentarle a los otros miembros del grupo. Explorar con él lo que considera que necesita para acelerar el informe. Preguntarle frecuentemente durante la semana para enterarse cómo le ha ido.

C) Especificarle el formato del informe y la información requerida y pedirle sus ideas. Presentarle cada uno de los miembros del grupo. Preguntarle frecuentemente durante la semana para enterarse del avance del informe y ayudarlo a hacer las modificaciones necesarias.

D) Darle la bienvenida y presentarle a los miembros del grupo que podrían ayudarlo. Preguntarle durante la semana para enterarse cómo le ha ido.

**3** Últimamente el líder ha observado un problema de desempeño con uno de sus colaboradores. Él parece demostrar una actitud de "despreocupación". Sólo la instigación constante de este líder le ha llevado a completar el trabajo. El líder sospecha que él no tiene la experiencia suficiente para completar la tarea de alta prioridad que se le ha encomendado. Este líder haría lo siguiente:

A) Especificarle los pasos a seguir y los resultados que se espera. Aclararle los requisitos en cuanto al plazo y los informes. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea está avanzando como debería.

B) Especificarle los pasos a seguir y los resultados que se espera. Pedirle sus ideas e incorporarlas si es procedente. Solicitarle que comparta sus sentimientos con respecto a la tarea asignada. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea está avanzando como debería.

C) Darle participación en la solución de problemas para esta tarea. Ofrecerle su ayuda y estimularle a compartir sus ideas para terminar el proyecto. Pedirle que comparta su percepción sobre esta tarea. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea está avanzando como debería.

D) Hacerle saber cuán importante es esta tarea. Solicitarle que esboce su plan de trabajo para la finalización de la tarea y que le envíe una copia del mismo. Supervisarle frecuentemente para enterarse si la tarea está avanzando como debería.

**La composición del grupo de trabajo de este líder ha cambiado debido a una reestructuración de la compañía. Los niveles de desempeño han bajado. No se cumplen los plazos y el jefe del líder está preocupado. Los miembros del grupo desean mejorar su desempeño, pero necesitan más conocimientos y habilidades. Este líder haría lo siguiente:**

Solicitar al grupo que desarrolle su propio plan para mejorar el desempeño. Estar disponible para ayudarles, si así se lo solicitan. Preguntarles qué tipo de capacitación creen que necesitan para mejorar su desempeño y darles los recursos necesarios. Continuar supervisando el desempeño.

Discutir con ellos un plan para resolver este problema. Pedirles sus ideas e incluirlas en el plan, si es posible hacerlo. Explicarles los fundamentos del plan. Supervisar el desempeño para ver cómo se lleva a efecto.

Esbozar los pasos específicos que el grupo debe seguir para resolver este problema. Ser específico con respecto al tiempo necesario y las habilidades que ellos necesitan desarrollar. Continuar supervisando el desempeño.

Ayudarles a determinar un plan y estimularles a ser creativos. Apoyar su plan y continuar supervisando el desempeño.

**Debido a reducciones de presupuesto, es necesario restringir los gastos. Se ha solicitado a un miembro del departamento, con mucha experiencia, que se haga cargo de la reducción. Esta persona ha trabajado en todas las áreas del departamento del líder. En el pasado, ella se ha mostrado siempre dispuesta a ayudar. Aunque el líder considera capaz de llevar a cabo la tarea, ella se muestra indiferente en relación con ésta. Este líder haría lo siguiente:**

Darle confianza. Esbozarle los pasos que ella debe seguir para manejar el proyecto. Pedirle sus ideas e incorporarlas si es posible, pero cerciorándose que ella siga el enfoque general que el líder ha elaborado. Supervisarla frecuentemente para enterarse cómo van las cosas.

**B) Darle confianza.** Pedirle que maneje el proyecto como le parezca más apropiado. Ser paciente pero estar disponible para ayudarla. Supervisarla frecuentemente para enterarse de lo que se está haciendo.

**C) Darle confianza.** Pedirle que determine la mejor forma de enfocar el proyecto. Ayudarla a desarrollar alternativas y estimularla a usar sus propias ideas. Supervisarla frecuentemente para enterarse cómo le ha ido.

**D) Darle confianza.** Esbozarle un plan general y especificarle los pasos que él quiere que siga. Supervisarla frecuentemente para enterarse cómo se están ejecutando esos pasos.

**6 Por segunda vez en un mes, los informes de avance semanal de un colaborador han estado incompletos y retrasados. El año anterior él presentó puntualmente sus informes completos y sin errores. Esta es la primera vez que el líder le habla sobre el asunto. Este líder haría lo siguiente:**

**A) Solicitarle que mejore la integridad y puntualidad de sus informes.** Examinar las áreas que están incompletas. Cerciorarse que él sabe lo que se espera y cómo completar cada sección del informe. Continuar supervisando su desempeño.

**B) Pedirle que entregue sus informes completos y puntualmente, sin presionarle.** Continuar supervisando su desempeño.

**C) Discutir con él los plazos y criterios de calidad del trabajo.** Escuchar sus preocupaciones, pero cerciorándose que él sabe lo que se espera de sus informes. Examinar cada sección del informe y responder toda pregunta que él pueda tener. Incorporar sus ideas, si es procedente. Continuar supervisando su desempeño.

**D) Preguntarle por qué su informe está incompleto.** Escuchar sus preocupaciones y hacer lo que pueda para ayudarlo a comprender la importancia de la integridad y puntualidad de los informes. Continuar supervisando su desempeño.

*(Continúa en la página 4)*

**7** A uno de los colaboradores de mayor trayectoria se le ha solicitado que se encargue de un nuevo proyecto. En el pasado, su desempeño ha sido sobresaliente. El proyecto que se le ha encargado es importante para el futuro del grupo de trabajo de este líder. Él está entusiasmado con la nueva tarea, pero no sabe por dónde comenzar porque carece de información acerca del proyecto. La relación entre el líder y él es buena. Este líder haría lo siguiente:

A) Explicarle por qué cree que él tiene las habilidades necesarias para desarrollar este proyecto. Preguntarle qué problemas prevé y ayudarlo a explorar soluciones alternativas. Mantenerse frecuentemente en contacto para apoyarle.

B) Especificarle cómo debe manejar el proyecto. Definirle las actividades necesarias para completar el proyecto. Supervisarle regularmente para ver cómo van las cosas.

C) Pedir a este colaborador un plan de trabajo para concluir el proyecto en dos semanas. Pedirle que le envíe una copia para aprobación. Darle tiempo suficiente para que comience, sin presionarle. Ofrecerle frecuentemente su apoyo.

D) Esbozarle cómo debe manejar el proyecto y solicitarle sus ideas y sugerencias. Incorporar sus ideas cada vez que sea posible, pero cerciorándose que se siga el esquema general desarrollado por el líder. Supervisarle frecuentemente para ver cómo van las cosas.

**8** Un colaborador se siente inseguro frente al trabajo que se le ha asignado. Él es altamente competente y este líder sabe que el colaborador tiene las habilidades necesarias para terminar con éxito el trabajo. El vencimiento del plazo para completar el trabajo está cerca. Este líder haría lo siguiente:

A) Hacer saber al colaborador su preocupación por el vencimiento inminente del plazo. Ayudarlo a buscar acciones alternativas y estimularle a usar sus propias ideas. Verificar frecuentemente para brindarle su apoyo.

B) Discutir con el colaborador sobre su preocupación por el vencimiento inminente del plazo. Esbozar un plan de acción a seguir y obtener sus reacciones al plan. Modificar el plan si fuera posible, pero cerciorándose que el colaborador siga el esquema general. Supervisarle frecuentemente para ver cómo van las cosas.

C) Especificarle las razones por las cuales el trabajo debe ser terminado a tiempo. Esbozar los pasos que el colaborador debe seguir. Solicitarle que siga esos pasos. Supervisarle frecuentemente para ver cómo está avanzando.

D) Preguntar al colaborador si existe algún problema pero permitirle resolver el asunto solo. Sin presionarle, recordarle el vencimiento inminente del plazo. Solicitarle una actualización del estado del trabajo en tres días.

**9** El personal ha pedido a este líder que considere un cambio en su programa de trabajo. Los cambios que ellos proponen tienen mucho sentido. El líder está consciente de la necesidad de estos cambios. Los miembros del personal son personas muy competentes y trabajan bien juntos. Este líder haría lo siguiente:

A) Ayudarles a explorar alternativas posibles de programación. Estar disponible para facilitar la discusión en su grupo. Apoyar el plan que desarrollen. Supervisar para ver cómo están ejecutando dicho plan.

B) Diseñar el programa de trabajo y explicarles los fundamentos del diseño. Escuchar sus reacciones y solicitarles sus ideas e incorporar sus recomendaciones si es posible. Supervisar para ver cómo están llevando a cabo el programa de trabajo.

C) Permitir al personal establecer su propio programa de trabajo. Permitirles ejecutar su plan después de haberlo aprobado. Comprobar con ellos en una reunión posterior para evaluar su avance.

D) Diseñar el programa de trabajo y explicarles cómo funcionará. Responder toda pregunta que quieran hacerle. Supervisar para ver que se esté siguiendo el programa.

**O** Debido a un cambio organizacional, a este líder le han asignado seis nuevas personas cuyo desempeño ha estado declinando en los últimos tres meses. Ellos no parecen tener las habilidades ni los conocimientos necesarios para realizar su nuevo cometido y sus actitudes han empeorado debido al cambio. Durante una reunión de grupo, este líder haría lo siguiente:

Enterarles de la tendencia de su desempeño durante esos tres meses. Solicitarles que decidan lo que van a hacer al respecto y fijarles un plazo para poner en práctica su solución. Controlar su avance.

Enterarles de la tendencia de su desempeño durante esos tres meses. Especificarles los pasos que deben seguir. Retroalimentarles constructivamente sobre cómo mejorar el desempeño. Continuar controlando el desempeño.

Enterarles de la tendencia de su desempeño durante esos tres meses. Esbozar los pasos que deben seguir. Explicarles la importancia de estos pasos y tener retroalimentación de ellos. Incorporar las ideas de ellos siempre que sea posible, pero cerciorándose que sigan el enfoque general. Continuar controlando su desempeño.

Enterarles de la tendencia de su desempeño durante esos tres meses. Preguntarles por qué su desempeño está declinando. Escuchar sus preocupaciones e ideas. Ayudarles a crear su propio plan para mejorar el desempeño. Supervisar su desempeño.

**1** Una persona del departamento ha tenido un historial de desempeño admirable en los últimos 22 meses. Está entusiasmado con los desafíos del próximo año. Los presupuestos y metas no han variado mucho en comparación al año anterior. En una reunión con él para discutir las metas y el plan de acción para el año siguiente, este líder haría lo siguiente:

Solicitar al colaborador que le presente un esbozo de sus metas y un plan de acción para el año que viene para su aprobación. Decirle al colaborador que le va a llamar en caso de tener alguna pregunta.

**B)** Preparar una lista de metas y un plan de acción para que el colaborador las logre el próximo año. Enviársela y reunirse con él para ver si tiene alguna pregunta.

**C)** Preparar una lista de metas y un plan de acción para que el colaborador las logre el próximo año. Reunirse con el colaborador para discutir sus opiniones y sugerencias. Modificar el plan a medida que escucha sus ideas, pero cerciorándose de tomar las decisiones finales.

**D)** Solicitar al colaborador que le envíe un esbozo de sus metas y un plan de acción para el próximo año. Revisar con él sus metas y plan de acción. Escuchar sus ideas y ayudarlo a explorar alternativas. Permitirle tomar las decisiones finales sobre sus metas y planes.

**12** La unidad de este líder ha tenido un excelente historial de desempeño en los últimos dos años. Sin embargo, recientemente han experimentado tres retrocesos importantes debido a factores que escapan a su control. El desempeño y la moral del grupo han declinado drásticamente y el jefe de este líder está preocupado. Durante una reunión de grupo, este líder haría lo siguiente:

**A)** Discutir los recientes retrocesos. Darles los pasos específicos que él quiere que ellos sigan para mejorar su desempeño. Continuar supervisando su desempeño.

**B)** Preguntarles cómo se sienten con respecto a los recientes retrocesos. Escuchar sus preocupaciones, estimularles y ayudarles a explorar nuevas ideas para mejorar el desempeño. Continuar supervisando su desempeño.

**C)** Discutir los recientes retrocesos. Aclararles los pasos que él quiere que sigan para mejorar el desempeño. Escuchar sus ideas e incorporarlas si es posible. Resaltar la importancia de los resultados. Estimularles a seguir intentando. Continuar supervisando su desempeño.

**D)** Discutir los recientes retrocesos, sin presionarles. Pedirles que fijen un plazo para mejorar su desempeño y que se apoyen mutuamente durante el proceso. Continuar supervisando su desempeño.

*(Continúa en la página 6)*

**13** A este líder le han asignado recientemente una nueva colaboradora que realizará un importante trabajo en la unidad. Aunque no tiene experiencia, es una persona entusiasta y se siente confiada en hacer bien el trabajo. Este líder haría lo siguiente:

A) Darle tiempo para determinar qué requiere el trabajo y cómo realizarlo. Hacerle saber por qué el trabajo es importante. Pedirle que se comunique con él si necesita ayuda. Supervisar su avance.

B) Especificarle los resultados que él espera y para cuándo los quiere. Definirle claramente los pasos que debe seguir para lograr los resultados. Mostrarle cómo hacer el trabajo. Supervisar su avance.

C) Discutir con ella los resultados que él quiere y para cuándo los quiere. Definirle claramente los pasos que puede seguir para lograr resultados. Explicarle por qué son necesarios esos pasos y obtener sus ideas. Incorporar las ideas de ella, si es posible, pero cerciorándose que siga el plan general que él ha elaborado. Supervisar su desempeño.

D) Preguntarle cómo piensa abordar este trabajo. Ayudarla a explorar los problemas que pudiera prever y a generar posibles alternativas de solución. Estimularla a poner en práctica su plan. Estar disponible para escuchar sus preocupaciones. Supervisar su desempeño.

**14** El jefe de este líder ha solicitado mejorar los resultados de la unidad en un siete por ciento. El líder sabe que esto se puede lograr, pero requerirá de su activa participación. Para liberar un poco de su tiempo, él debe reasignar a uno de sus colaboradores la tarea de desarrollar un nuevo sistema de control de costos. La persona que él eligió tiene mucha experiencia en ese tipo de sistemas, pero ella se siente un poco insegura para hacerlo sola. Este líder haría lo siguiente:

A) Asignarle el trabajo y escuchar sus preocupaciones. Explicarle por qué él considera que ella posee las habilidades necesarias para manejarlo. Ayudarla a explorar enfoques alternativos si ella lo considera útil. Estimularla y apoyarla proporcionándole los recursos necesarios. Supervisar su progreso.

B) Asignarle el trabajo y escuchar sus preocupaciones. Discutir con ella los pasos que debe seguir para terminarlo. Pedirle sus ideas y sugerencias. Después incorporar sus ideas, en caso de ser posible hacerla cerciorarse que ella siga el enfoque general que él le ha dado al trabajo. Supervisar su avance.

C) Asignarle el trabajo. Escuchar sus preocupaciones pero dejar que ella resuelva los asuntos. Darle tiempo para que se adapte y evitar pedirle resultados en forma inmediata. Supervisar su avance.

D) Asignarle el trabajo. Escuchar sus preocupaciones para minimizar sus sentimientos de inseguridad diciéndole específicamente cómo debe manejar este proyecto. Esbozarle los pasos a seguir. Supervisar de cerca su avance.

**15** El jefe de este líder le ha pedido que asigne el trabajo a alguien para que participe en un grupo de trabajo a nivel de la compañía. Este grupo hará recomendaciones para la reestructuración del plan de compensaciones de la compañía. El líder ha elegido una colaboradora altamente productiva, que sabe lo que piensan sus compañeros con respecto al plan que se está aplicando en la actualidad. Ella ha dirigido con éxito otros grupos de trabajo de la unidad. Ella haría el trabajo. Este líder haría lo siguiente:

A) Asignar la tarea a esta colaboradora, pero diciéndole cómo debe representar el punto de vista de sus compañeros. Especificarle que le debe presentar un informe de avance dentro de los dos días siguientes a cada reunión del grupo.

B) Pedir a esta colaboradora que acepte la tarea. Ayudarla a desarrollar el punto de vista que va a presentar en el grupo de trabajo. Supervisar el avance periódicamente con ella.

C) Asignar la tarea a esta colaboradora. Discutir con ella lo que debe hacer para garantizar que la perspectiva de sus compañeros sea considerada en el grupo de trabajo. Pedirle sus ideas y cerciorarse que ella siga el enfoque general que él le ha dado al trabajo. Solicitarle que le informe de cada reunión efectuada por el grupo de trabajo.

D) Asignar la tarea a esta colaboradora. Pedirle que mantenga informado del avance de las cosas. Supervisar el avance periódicamente con ella.

**6** Debido a una enfermedad en su familia, el líder se ha visto forzado a faltar a dos reuniones de un comité que se encuentra bajo su responsabilidad. Al asistir a la reunión siguiente, él encuentra que el comité está operando bien y que ha avanzado en el cumplimiento de sus metas. Todos los miembros del grupo vienen preparados, participan y están entusiasmados con su avance. Él se siente seguro de cuál debería ser su papel. En esta situación, este líder haría lo siguiente:

Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Dejar que el grupo continúe trabajando como lo ha hecho durante dos últimas reuniones.

Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Establecer la agenda para la próxima reunión. Comenzar a dirigir actividades del grupo.

Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Hacer lo que esté a su alcance para hacer sentir a los miembros importantes e integrados. Tratar de solicitar ideas y sugerencias alternativas.

Agradecer a los miembros del comité por el trabajo que han hecho hasta ese momento. Establecer agenda para la próxima reunión, pero recordándose de pedir sus ideas y sugerencias.

**7** El personal de este líder es muy competente y trabaja bien por su cuenta. Su entusiasmo es alto debido a un éxito reciente. Su desempeño como grupo es sobresaliente. Ahora, él debe establecer las metas del grupo para el próximo año. Durante una reunión de grupo, este líder haría lo siguiente:

Elogiarles por los resultados del año anterior. Integrar al grupo en la búsqueda de soluciones y en el establecimiento de metas para el próximo año. Estimularles a ser creativos y ayudarles a explorar alternativas. Supervisar la ejecución del plan que ellos desarrollen.

Elogiarles por los resultados del año anterior. Retarlos, estableciendo las metas para el próximo año. Esbozar los pasos necesarios para lograr esas metas. Supervisar la ejecución del plan.

C) Elogiarles por los resultados del año anterior. Pedirles que establezcan las metas para el próximo año y que definan su plan de acción para lograrlas. Estar disponible para colaborar si así se lo piden. Supervisar la ejecución del plan que ellos desarrollen.

D) Elogiarles por los resultados del año anterior. Definir las metas para el próximo año y esbozar los pasos necesarios para lograr esas metas. Solicitarles sus ideas y sugerencias e incorporarlas en la medida que sea posible. Supervisar la ejecución del plan.

**18** Este líder y su jefe saben que el departamento del líder necesita nuevos procedimientos de trabajo para mejorar el desempeño a largo plazo. Los miembros del departamento están ansiosos por hacer algunos cambios, pero debido a sus funciones especializadas, carecen de los conocimientos y habilidades necesarias para comprender el *contexto amplio* de la situación. Este líder haría lo siguiente:

A) Esbozar los nuevos procedimientos. Organizar y dirigir la ejecución. Involucrar al grupo en una discusión de alternativas. Incorporar sus sugerencias, si esto es posible, pero hacerles seguir el enfoque general que él haya dado. Supervisar la utilización de los nuevos procedimientos.

B) Esbozar y demostrar los nuevos procedimientos. Dirigir al grupo de cerca durante la fase inicial de aplicación de los nuevos procedimientos. Supervisar la utilización de estos.

C) Involucrar al grupo en una discusión de cuáles deben ser esos nuevos procedimientos. Estimular su iniciativa y creatividad en el desarrollo de nuevos procedimientos. Ayudarles a buscar posibles alternativas. Apoyar la utilización de los nuevos procedimientos. Supervisar los resultados de cerca.

D) Pedir al grupo que formule y ponga en práctica los nuevos procedimientos. Responder toda consulta por información, pero darles la responsabilidad del trabajo. Supervisar de cerca la utilización de los nuevos procedimientos.

(Continúa en la página 8)

**19** El líder ha sido recientemente nombrado jefe de la división. Desde que se hizo cargo, él ha observado una disminución en el desempeño. Han habido cambios tecnológicos y su personal no domina las nuevas habilidades y técnicas. Lo que es peor aún, no parecen estar motivados por aprender estas habilidades. Durante una reunión de grupo, este líder haría lo siguiente:

- A) Discutir la disminución en el desempeño del personal. Escuchar sus preocupaciones. Pedirles sus soluciones para mejorar el desempeño. Expresar la confianza que él tiene en las estrategias de ellos. Resaltar los esfuerzos que han hecho en el pasado, pero controlar el desempeño a medida que ellos pongan en práctica sus estrategias.
- B) Esbozar las acciones correctivas necesarias que él desea que ellos tomen. Explorar alternativas e incorporar sus ideas. Modificar el plan si es apropiado, pero cerciorándose que ellos lo ejecuten. Supervisar su desempeño.
- C) Hablarles de la disminución en el desempeño. Pedirles que analicen el problema y preparen una lista de medidas para su aprobación. Establecer un plazo para ese plan. Supervisar su ejecución.
- D) Esbozar y dirigir las medidas correctivas necesarias que él desea que ellos tomen. Definir los papeles, responsabilidades y criterios. Supervisar frecuentemente para determinar si ha mejorado su desempeño.

**20** El líder ha observado que una de sus colaboradoras inexpertas no está terminando correctamente ciertos trabajos. Ella ha presentado informes inexactos e incompletos. No está entusiasmada con este trabajo y a menudo piensa que los informes son una pérdida de tiempo. Este líder haría lo siguiente:

- A) Hacerle saber que ella está presentando informes inexactos e incompletos. Discutir con ella los pasos que debe seguir y aclarar la importancia de dichos pasos. Pedirle sus sugerencias, pero cerciorándose que ella siga las instrucciones generales de él.

B) Hacerle saber que ella está presentando informes inexactos e incompletos. Pedirle que establezca propios plazos y que cumpla con su trabajo dentro de los mismos. Darle más tiempo para que haga su trabajo correctamente. Supervisar su desempeño.

C) Hacerle saber que ella está presentando informes inexactos e incompletos. Preguntarle qué piensa hacer al respecto. Ayudarla a desarrollar un plan para resolver sus problemas. Supervisar su desempeño.

D) Hacerle saber que ella está presentando informes inexactos e incompletos. Especificarle los pasos que ella debe seguir y los plazos que debe cumplir. Mostrarle cómo completar los informes. Supervisar su desempeño.