

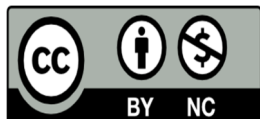
Moreno, Liliana Sofía y Flavia Verónica Quarino

## Liderazgo en enfermería

2020

*Instituto: Ciencias de la Salud*

*Carrera: Licenciatura en Enfermería*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución – no comercial 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Moreno, L.S. y Quarino, F.V.(2020) *Liderazgo en enfermería* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



**Universidad Nacional Arturo Jauretche**

**Instituto de Ciencias de la Salud**

**Carrera: Licenciatura en Enfermería**

**Liderazgo en enfermería**

**Moreno Liliana Sofía, Quarino Flavia Veronica**

**Directora de Tesis: Barrios Cristina.**

**Fecha de entrega : 31/08 /2020 Florencio varela**

## Índice

I- INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
II- FORMULACIÓN DE PROBLEMA	5
III- OBJETIVOS	6
IV- MARCO TEÓRICO	7
V- METODOLOGÍA	39
VI RESULTADOS	41
VII DISCUSIÓN	54
VIII- CONCLUSIÓN	55
IX- RECOMENDACIONES	56
X- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
XI- ANEXOS	58

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradecemos a la Universidad Nacional Arturo Jaureche por abrirnos las puertas para poder estudiar esta hermosa carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día

De igual manera agradecemos a nuestra directora de tesis María Cristina Barrios por su visión objetiva, por sus consejos y por la confianza depositada en nosotras, sabemos que sin su ayuda esta tesis no sería lo que es hoy

También contamos con la tutora María Recondo que cumpliendo con su rol nos acompañó y nos orientó en el proceso de la realización de la tesis brindando su tiempo y compromiso.

Es fundamental resaltar lo importante que es para nosotras a ver contado con el apoyo incondicional que nos brindaron no lo hubiésemos podido hacerlo solas, pues el apoyo constante de nuestras familias con sus reflexiones, consejos y por su acompañamiento a lo largo de este proceso académico, que sin duda marca el inicio de muchos logros y de la realización de muchos sueños.

Agradecemos a Dios por la gran oportunidad de aver tenido la mejor experiencia de conocer a personas muy importantes en nuestras vidas las cuales marcaron lindos y productivas experiencias.

Finalmente dar las gracias a nuestros compañeros y amigos que brindaron apoyo moral aportando siempre opiniones positivas para seguir adelante en nuestra carrera universitaria .

## I- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló en el Sanatorio Güemes de la ciudad de Buenos Aires durante febrero/marzo del año 2020 con el fin de indagar sobre la característica que debe poseer un líder ya que el liderazgo es un tema relevante en el escenario de los diferentes grupos de personas en general y para la enfermería en particular. Su ejercicio en las organizaciones es de alta trascendencia en la toma de decisiones para el desarrollo de la profesión de todos los ámbitos de la vida social, económica y política.

La enfermería es una ciencia que interacciona con otras ciencias .La búsqueda del conocimiento respecto de la naturaleza, de la sociedad, de hechos y fenómeno, exige que el enfermero sea un profesional interactivo y capaz con las diversas categorías profesionales.

Es a través del liderazgo que el enfermero intentó conciliar los objetivos organizacionales con los objetivos del grupo de enfermería, buscando el perfeccionamiento de la práctica profesional y principalmente el alcance de una asistencia en enfermería adecuada Ante lo expuesto queda claro que el mercado de trabajo está solicitando del enfermero el conocimiento y la aplicación de las habilidades de liderazgo en la enfermería es una demanda digna de ser investigada.

Es de gran relevancia la asertividad para la enfermería ,ya que ofrece asistencia adecuada al paciente , los enfermeros deben ser capaces de defender sus derechos personales y profesionales así como el bienestar de sus pacientes , que participan de manera activa en el logro de tal asistencia. pág. Los

enfermeros deben mostrar su capacidad para colaborar y cooperar con el resto de los profesionales sanitarios, deben ser competentes en el ejercicio de su profesión y establecer prioridades para que se constituya en colaboradoras activas del grupo de ayuda asistencial

## **II- FORMULACIÓN DE PROBLEMA**

¿Cuál es la percepción de los enfermeros sobre las características que debe tener un buen líder de cuidados intermedios del Sanatorio Güemes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, febrero/marzo año 2020?

### **III- OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Determinar las características del líder según los criterios de los enfermeros que se desempeñan en la unidad de cuidados intermedios del Sanatorio Guemes año 2020.

#### **Objetivos específicos.**

- Relevar la opinión de los enfermeros en cuanto a las particularidades que debe tener un buen líder de enfermería.
- Enumerar las características del líder que se desempeña en la unidad de Cuidados intermedios de una clínica privada turno noche año 2020.
- Definir cuál es el tipo de líder predominante que se encuentra en el grupo de trabajo de enfermería.
- Determinar a quien considera el grupo de trabajo su líder.
- Delimitar de qué manera influye el líder en el grupo de trabajo de enfermería de una institución privada.

## IV- MARCO TEÓRICO

Desde los comienzos, la enfermería tuvo mujeres líderes como Florence Nightingale enfermera inglesa, pionera de la enfermería profesional moderna. Hasta mediados del siglo XIX, la atención a los enfermos en los hospitales de campaña era prácticamente nula, y las condiciones de hacinamiento y la carencia de salubridad en los mismos eran causa de gran número de defunciones. La meritoria labor de Florence Nightingale, considerada como la fundadora de los modernos cuerpos de enfermeras, supuso una notable mejora en la organización de los hospitales. (García García & Gozalbes Cravioto, 2019)

En 1853 llegó a ser supervisora de un hospital de caridad de Londres donde produjo grandes cambios técnicos y de organización; con su trabajo empezó a superarse el modelo asistencial tradicional, basado en los buenos sentimientos y en el sectarismo religioso y a sustituirse por una asistencia sanitaria científica, la cual precisaba una rigurosa formación del personal de enfermería. (García García & Gozalbes Cravioto, 2019) Florence Nightingale nació el 12 de mayo de 1820 en Florencia, en aquel momento capital del Gran Ducado de Toscana. Perteneciente a una familia acomodada, era hija de William Edward Nightingale y Francés Smith; Francés, su hermana mayor fue escritora y periodista. Cada 12 de mayo, coincidiendo con el aniversario de su nacimiento, se celebra el Día Internacional de la Enfermería.

*En lo que respecta a la formación de esta gran enfermera en 1837, impulsada por lo que ella interpretó como una 'llamada divina', anunció a su familia su decisión de dedicarse a la enfermería a partir de 1844. En aquella época, la profesión de enfermera –o cuidadora– estaba asociada a mujeres de la clase*



trabajadora, nada que ver con una joven cultos como Florence, que además estaba destinada a casarse.

El 21 de octubre de 1854, Florence y un equipo de treinta y ocho enfermeras voluntarias –muchas de ellas inexpertas, y entrenadas personalmente por Florence– partieron hacia el frente.

Los suministros médicos escaseaban, la higiene era lamentable y las infecciones abundaban. No se contaba con equipamiento apropiado para procesar los alimentos de los pacientes y, además, la comida era insuficiente.

Durante el primer verano de Florence en Scutari, algo más de cuatro mil soldados perdieron la vida; fallecieron diez veces más soldados por enfermedades como tifus, fiebre tifoidea, cólera y disentería que por heridas en el campo de batalla.

En marzo de 1855, el gobierno británico destinó una comisión sanitaria a Scutari, casi seis meses después de la llegada de Florence. Ella ordenó la limpieza de los vertederos contaminantes y mejoró la ventilación del hospital. A partir de esas medidas el índice de mortalidad bajó rápidamente

En el escenario de diferentes grupos de personas la enfermería tiene trascendencia en la toma de decisiones.

El líder es quien asume la responsabilidad en el manejo del cargo que se le atribuye. Entienden el liderazgo como un proceso que influye sobre las personas o comportamientos de actuación el ingreso en el mercado de trabajo con una nueva visión del mundo, en la que los valores como competencia, crecimiento mutuo, actitud positiva, compromiso, honestidad y autodisciplina estén presentes.

Estos valores tienen que ver con uno de los términos más discutidos en la actualidad del universo profesional: el liderazgo]. (Souza e Souza, Liderazgo en la visión de enfermeros líderes. Enfermería Global, 2019).

El liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Incluye la voluntad de trabajar, confianza, intensidad en la ejecución del trabajo, honestidad. (Pedrero B., 2015)

El liderazgo requiere facilidad en el manejo de las relaciones humanas, característica que no es común a todos los humanos. Se requieren personas que tengan ascendencia sobre grupos determinados.

Existen diferentes teorías sobre el liderazgo “kurt Lewin” hace referencia a los estilos de liderazgo y asienta sus bases en la forma de liderar. La cual puede ser autocrática, democrática o liberal. (Pedrero B, 2015)

Un líder necesita asegurarse de que no solo se comporta de manera optimista, auténtica y con buenas energías sino a través de sus acciones su grupo se siente y actúa del mismo modo.

Según John C. Maxwell “...Los mejores líderes se caracterizan por la capacidad de reconocer las habilidades especiales y las limitaciones de los demás y las actitudes de colocar a su gente en los trabajos que mejor desempeñan.” (Maxwell, 2008)

La gente tiene muchos conceptos erróneos acerca del liderazgo. Cuando una persona oye que alguien tiene un título impresionante o una posición de liderazgo asignada supone que la persona es un líder. A veces es cierto, pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata de liderazgo.

El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Debe ser ganada. (Maxwell J., 2007). El requisito de un liderazgo eficaz es elevar a los individuos a un nivel de auto superación, maximizando los puntos fuertes reduciendo los puntos débiles de lo contrario resultaría un líder egoísta. (Maxwell J. 2007).

## **LIDERAZGO Y MUJER**

El liderazgo femenino va íntimamente unido a la idea de que la mujer necesita satisfacer una doble necesidad: poder realizarse en el campo familiar y en el laboral, sin tener que renunciar a ninguno de los dos.

Por otra parte también se habla de los problemas con los que se encuentra la mujer en relación con el liderazgo: el que se da cuando la mujer pretende acceder a cargos de dirección, llamado "techo de cristal", el de la violencia horizontal mujer-mujer y el de las críticas injustas que recibe la mujer cuando ostenta puestos de líder.

.A lo largo de la historia, las mujeres siempre han intervenido mucho menos en el mundo de lo público que los hombres. Sin embargo, la sociedad ha ido evolucionando, la familia se ha transformado, y la mujer se ha ido introduciendo poco a poco dicho campo, comenzando un cambio en los esquemas sociales que trae consigo un estilo de liderazgo más femenino.

Se observan diferencias entre hombres y mujeres a la hora de realizar tareas de dirección. Por una parte, si, ciertamente, las mujeres tenemos una serie de características propias que nos distinguen de los varones, y por otra, si esas características nos harían especialmente válidas para dirigir una organización.

En cuanto a la primera cuestión, para saber cuáles son las características de la mujer, acude a las ideas de Helen Fisher (Fisher, 2000: 15), que afirma que

hombres y mujeres son distintos, porque ambos tienen sus propias dotes naturales, que ella llama "capacidades innatas".

Para Fisher (Fisher, 2000) las capacidades innatas de la mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

El Matriarcado es el período en el que la mujer ostenta reconocimiento e importancia sociales, políticos y económicos en la organización. Y el Patriarcado es el período en el que los varones dirigen el orden social, político y económico en detrimento de las mujeres, que tenían un rol secundario.

Lo curioso es que, en ambos momentos, en el Matriarcado y en el Patriarcado, la identidad de la mujer se construyó alrededor de su rol procreador de vida, de organizadora y de proveedora. En ambos períodos, la identidad de la mujer se construyó a partir de las capacidades innatas que menciona Fisher (Fisher, 2000), solo que variaron las funciones que se derivaron de ellas: porque en un momento estas fueron principales y en el otro, secundarias.

Y hoy en día, las mujeres están dejando atrás su rol secundario y el mundo privado y, están logrando un lugar importante en la sociedad, tal como ocurrió miles de años atrás. Esta autora (Doña, 2004) entiende que las mujeres en el siglo XXI, van a intervenir decisivamente en los diferentes espacios de la vida, en los vínculos afectivos y sexuales Y la dinámica del nuevo siglo viene demandando un nuevo estilo de liderazgo.

Se está viviendo una situación donde las comunicaciones y el manejo de la información son un tema importante, donde las relaciones entre las personas son fundamentales, donde la gestión del tiempo es prioritaria, donde el trabajo en equipos es necesario...donde, en definitiva, las capacidades innatas de las mujeres serían adecuadas a estas nuevas circunstancias

La concepción de Liderazgo Femenino que se plantea está ligada a esa idea de que las mujeres no debían elegir necesariamente el trabajo o la familia, a modo de exclusión. Compatibilizar la vida familiar con el trabajo sería la solución. Para conseguirlo, nos dice esta autora, la mujer necesita de la complicidad y la comprensión del varón. El Liderazgo Femenino tiene que trabajar en la conversión de una organización comprometida con la Familia y, por ello, más humana.

### **Problemas con los que se encuentra la mujer en relación al liderazgo.**

Podemos distinguir tres temas, a saber: uno es el de los obstáculos que se encuentra la mujer cuando quiere acceder a la situación de líder, otro es el de los problemas de crítica y soledad que padece la mujer que ya es líder, y por último, está el problema que supone para las demás mujeres, el hecho de que la mujer que llega a la situación de liderazgo se olvide de llevar a cabo políticas y estrategias de igualdad de género.

Respecto a los obstáculos, hemos de decir que, a pesar de la gran incorporación de las mujeres al mundo laboral, lo cierto es que se da una gran ausencia de ellas en los niveles superiores en las empresas. Así vemos la poca participación de las mujeres en los consejos de administración de las principales empresas y más aún si hablamos de la presidencia de estos consejos. Díez y otros dicen -opinión que comparto-, que "el acceso de la mujer a puestos de dirección es una de las condiciones esenciales de la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones" (Díez y otros, 2002: 1).

En este sentido, Quintana Martín Moreno (Martín Moreno, 2008: 194-196) expone cómo las mujeres que aspiran a puestos de dirección en instituciones educativas deben identificar los obstáculos que dan lugar a prácticas de discriminación de género, y que son el hecho de que se ejerce el liderazgo femenino dentro de una cultura todavía bastante androcéntrica. Otro obstáculo se refiere a la mayor penalización que reciben sus errores en comparación con los de sus colegas varones.

En tercer lugar, tenemos el obstáculo que supone la magnificación por las mujeres del riesgo de fracaso que conlleva el desempeño de un puesto directivo. Otro es la fuerte tendencia a apoyar a los demás aún a costa de sus propios intereses profesionales

En quinto lugar, tenemos el uso del humor en las organizaciones como instrumento para preservar las estructuras patriarcales.

En sexto lugar, el hecho de que todavía no suele esperarse que la mujer desempeñe determinados puestos directivos. Y, por último, los problemas derivados de la creciente falta de respeto a la autoridad, lo cual a veces deriva en violencia verbal y en algunos casos, física.

Esta autora (Martín Moreno, 2008: 197-199) nos propone estrategias que facilitan el liderazgo femenino en los centros educativos y que combaten los obstáculos que hemos expuesto y entre ellas destacan: en primer lugar aprender a considerar el riesgo como una oportunidad para el éxito, en lugar de percibir solo el potencial de fracaso que conlleva.

Otra consiste en conseguir apoyo profesional para luchar contra la cultura predominantemente androcéntrica. Nos propone también observar el surgimiento de directoras atípicas, las que no han accedido a los puestos directivos de la forma tradicional, y demuestran que son capaces de dar la talla como directoras, y sirven como referencia.

También sugiere promover la igualdad en la utilización del humor, ya que las bromas hacen gracia tanto a hombres como a mujeres. Aconseja mostrar al alumnado un modelo de liderazgo que combata la discriminación de género, estimulando intelectualmente tanto a chicas como a chicos.

Recomienda establecer prioridades familiares y profesionales que no conlleven necesariamente a la marginación de estas. Por su parte, Olga Bustos Romero (Bustos Romero, 2001: 2) señala, en su artículo "Rompiendo el techo de cristal.

El caso de las universidades", que, si bien es cierto que cada vez hay más intervención de las mujeres en el campo de lo público, de incluso puestos de responsabilidad, sin embargo, señala que, aun así, en el siglo XXI sigue existiendo el llamado "sexismo moderno" y discriminación contra las mujeres. Bustos expone que el techo de cristal es una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres que resulta difícil de traspasar impidiéndoles avanzar hacia puestos superiores.

Se dan casos de mujeres con excelente formación y alto nivel de promoción y calificación profesional, sin embargo, su experiencia laboral indica que, en determinado momento de sus carreras, se encuentran con esa superficie superior que les supone una detención en sus trabajos.

Y viene como resultado de una cultura patriarcal androcéntrica que deriva en una discriminación de género por la que atraviesan muchas mujeres en el ámbito laboral y que les obstaculiza el acceder a cargos de alta dirección. En la actualidad, a pesar de que su participación es cada vez mayor, la mujer sigue encontrándose excluida a la hora de ocupar los más altos cargos de empresas, instituciones u organizaciones.

Bustos indica tres supuestos al hablar del techo de cristal: uno es que las barreras son invisibles más que una discriminación abierta. Otro, que esas

barreras ocultas no desaparecen por sí solas, sino que permanecen. Y el último es que, siendo el trabajo de las mujeres al menos igual que el de los hombres, y no habiendo diferencias entre ellos y ellas en su realización, no hay forma de explicar las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a salario, status, posición laboral, y en porcentajes de promociones.

Ella destaca la lucha del movimiento feminista en los diferentes países, el enfoque de género que empieza a calar poco a poco en la sociedad. Eso ha llevado al empoderamiento de las mujeres para conocer y reclamar sus derechos, para que los países se sensibilicen más y pongan en práctica convenciones suscritas contra la discriminación de la mujer y los Acuerdos derivado de las Conferencias Mundiales sobre la mujer convocada por la ONU.

Esta autora entiende que las directoras deben cambiar sus programas y sobre todo, resistirse a la socialización de las viejas prácticas, cambiar esas normas invisibles que perpetúan la discriminación de género. Y dice que debe hacerse explícito este concepto de violencia horizontal mujer-mujer en los programas de formación de líderes escolares y enseñar estrategias para conseguirlo. Es necesario formar a los directores -mujeres y hombres- en estrategias para combatir la desigualdad de género en los centros educativos, y estimular particularmente a las directoras para que analicen en un contexto más amplio las experiencias de discriminación de que hayan podido ser objeto en su vida profesional, en lugar de considerarlas simples anécdotas.

Y en cuanto al tercer problema referido, Díez y otros (Díez y otros, 2002: 5) explica que se plantea cuando una mujer detenta un cargo de poder y consiste en las críticas que sufre, que no suelen ser argumentadas, sino que son utilizadas para descalificar la dirigiéndose más al yo emocional que a lo racional. Son críticas dirigidas más a lo personal que a su labor de gestión.



Escapa y Martínez (Escapa; Martínez, 2010: 16) señalan una serie de objetivos que se deben incorporar a la agenda de las organizaciones y empresas, entre los que destacan:

1. Asegurarse de que se elimine cualquier forma de discriminación en la selección de personal.
2. Intentar conseguir un clima laboral que resulte integrador para hombres y mujeres.
3. Contribuir a rebajar la presión y los conflictos derivados de desigualdades entre sexos para así mejorar la motivación y la productividad del personal.
4. Tener en cuenta, de forma activa, las barreras de género y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en el diseño de los puestos de trabajo y en las políticas institucionales.
5. Incorporar cambios en la movilidad horizontal y vertical tanto de los hombres como de las mujeres.
6. La creación de escaleras de ascenso para aquellos puestos de trabajo que topan con límites para su desarrollo.
7. Desarrollar modelos de tiempos flexibles aprovechando la libertad de las nuevas tecnologías, que garanticen la conciliación de la vida familiar, personal y laboral
- .8. Aprovechar la negociación colectiva para desarrollar planes de igualdad u otros instrumentos que mejoren la gestión de los recursos humanos de la empresa.
9. Utilizar un lenguaje y unas imágenes no sexistas... Como estas autoras afirman (Escapa; Martínez, 2010: 18), la igualdad de oportunidades es un

derecho que, en nuestro país, nace con la democracia y la aprobación de la Constitución.

En la actualidad, el artículo 14 de nuestra Carta Magna establece que mujeres y hombres son iguales ante la Ley, y la Ley Orgánica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres aprobada el año 2007 penaliza cualquier forma de discriminación contra las mujeres.

Por este motivo, algunas veces, se suele considerar innecesaria la implantación de medidas específicas para defender los derechos de las mujeres en el trabajo

Así, en el mundo de la empresa esta diferencia es más que evidente, las mujeres siguen teniendo más obstáculos para acceder a determinados puestos de trabajo y, en general, obtienen salarios más bajos, así como condiciones de trabajo menos ventajosas que las de sus compañeros. Pero entiendo, junto con estas autoras, que, en la lucha por la igualdad, se ha conseguido ya mucho con el cambio de mentalidad que se ha producido en las nuevas generaciones porque supone una fuerza suficiente para vencer las situaciones de discriminación contra las mujeres

- a. Garantizar que la empresa contrate personas, teniendo siempre en cuenta que el talento no tiene género.
- b. Prevenir los riesgos laborales desde la igualdad en la gestión de los horarios, en las condiciones de trabajo, las relaciones, en las interacciones sociales, etc...
- c. Contribuir al desarrollo de nuevas capacidades para el liderazgo, fundamentadas en la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad para gestionar las emociones y la innovación creativa.
- d. Mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Muchos estudios demuestran que las empresas con una presencia similar de mujeres y hombres

resultan más competitivas. Muchas empresas crean, con una buena estrategia, equipos mixtos para fomentar la creatividad y encontrar nuevas soluciones a viejos problemas.

e. Interesarse por la realidad del personal trabajador, no tan sólo en la parte estrictamente laboral, sino también tener en cuenta su entorno personal, ya que este hecho motiva y refuerza la creatividad, competencia y efectividad.

f. Fomentar un clima laboral positivo y conciliador que mejore el ambiente de trabajo.

g. Mejorar la imagen pública de la empresa, socialmente responsable con la igualdad, comprometida en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

h. Cambiar la cultura y las conductas excluyentes de las empresas hacia las mujeres, no solo se eliminan con leyes, incentivos y sanciones

Hace falta, además, un cambio de cultura en la organización del trabajo. Y afirman (Escapa; Martínez, 2010: 19) qué es importante tener como referente la Ley de igualdad efectiva entre mujeres y hombres, diseñar un plan de igualdad de oportunidades en la empresa, conocer la situación de partida y determinar unos objetivos y las estrategias correspondientes para alcanzarlos. (Garrachon, 2010)

## **SER LÍDER**

Los números uno mencionaron lo que hacen como líderes, pero no nos dicen que es el liderazgo.

Sin considerar si son de nuestro agrado o no , es difícil dudar del liderazgo de políticos nacionales como San Martín y Alfonsín Mandela ,más allá de nuestras fronteras Tampoco de religiosos como Gandhi .

Podríamos entonces preguntarnos ¿Qué elementos los caracterizan? ¿cuál es la prueba que tuvieron que pasar para ser considerados líderes?

Cada una de esas personalidades ha tenido ideas propias, valores particulares se han comunicado de diversas formas, han promovido ideas, generado emociones, expectativas... cada uno de ellos ha sido muy distinto a los otros y sin embargo, todos han tenido algo en común seguidores.

Esta es la única característica común a todos los líderes .Todos han estado acompañado voluntariamente .Es decir ,en libertad ,muchas personas encontraron en ellos a un guía , a un referente , a un piloto de tormentas , a alguien que supo entenderlos , esperanzarnos con su misión

. Podremos estar de acuerdo o en desacuerdo con sus valores , sus ideas y hasta con su manera de actuar , pero lo que no está sus ideas y hasta con su manera de actuar , pero lo que no está en discusión es la existencia de los seguidores que supieron conseguir .

El acto de libertad, de voluntariedad del seguidor es imprescindible, Porque si actuamos imponiendo, utilizando la fuerza como forma permanente de relación, no nos están siguiendo sino obedeciendo simplemente por el poder que nos confiere el cargo que ocupaban .La posición genera poder temor y el temor obediencia por la eventuales consecuencia negativa.

Pero ¿Qué tendremos que hacer para contar con seguidores libres? ¿Cómo lograr tener personas inteligentes dispuestas a tomarnos como guías?

Es el arte de influir en ellos para que voluntariamente hagan lo que es mejor para la organización ..Pero ese hacer, además, debe ser hecho con ganas, con entusiasmo, con compromiso, no simplemente arrastrando los pies .Es por esa razón que para lograr influir sobre las personas debemos llevar adelante complejas acciones interrelacionadas entre sí. Nuestros actos deberían desplegarse en tres dimensiones.

Liderazgo y emoción tiene una relación muy estrecha .Muchos empresarios tienen la visión equivocada de que lo que mueve a las personas son principalmente las ideas, los argumentos la lógica .Muy por el contrario, antes que nada debemos como líderes ser capaces de movilizar positivamente las emociones de nuestra gente, despertar sus sentimientos hablarles al corazón. Debemos ser capaces de crear un lazo emocional un clima que permita que nuestro equipo se exprese y podamos ganar su confianza, que sepan que estoy que pueden ser escuchados dice enfáticamente.

Como líderes debemos relacionarnos personalmente con nuestros colaboradores, mostrarnos, exponerlos, poner en juego nuestra personalidad. Para eso tenemos que comunicarnos bien. El arte de influir comienza con el arte de establecer relaciones personales sustentadas en emociones ¿como sabemos que hemos establecido relaciones de calidad con nuestra gente?

Sin duda que para despertar afecto debemos desarrollar relaciones personales basadas en la buena comunicación.

## **RACIONAL**

Como líderes invitamos a seguir un camino, mostramos un rumbo para alcanzar algo .No nos une a nuestros seguidores la amistad o el puro sentimiento, nos une un propósito, un interés. Una vez que hayamos creado un clima emocional apropiado nuestras palabras serán escuchadas con atención. Entonces como líderes, desarrollaremos una visión, ese lugar al que nuestros seguidores querrán llegar por decisión propia y en nuestra compañía visión que deberá coincidir con sus propios fines, con su interés. De no existir interés común, esta sociedad entre el líder y seguidor sería indeleble apenas un acompañamiento superficial hasta que aparezcan nuevas oportunidades.

La última dimensión de nuestro trabajo como líder será la conducta .Porque, finalmente, liderazgo es acción. es ayudar a generar y modificar las conducta , lograr que determinadas cosas ocurran , transformar los sistemas sociales a los que pertenecemos. La gente nos seguirá a través de muestras conductas alineadas a esa visión compartida .Acompañaremos, entonces nuestra gente por caminos y nuestro trabajo –siempre artesanal-consistirá en inspirarlos , motivarlos como líderes lograremos finalmente que nuestra gente se mueva por su propio motor, ya que las conductas requeridas por la organización serán aceptadas primero y luego impulsadas voluntariamente por ellos mismos.

Cuando analizamos el impacto de nuestro liderazgo como número 1 , vimos que nuestra influencia es muy alta para todos los miembros de la empresa. Lo que decimos y hacemos tiene un gran efecto sobre ellos.

Aquí me quiero referir particularmente a un aspecto que tiene una gran influencia sobre la influencia de la gente nuestra integridad personal .¿Que es la integridad ¿Cómo se expresa en comportamientos observables

La integridad personal en el mundo empresarial es un concepto que se manifiesta a través de diferentes conductas que tiene efectos directos en el diario quehacer de nuestros colaboradores, marcando un rumbo y también límites.

Una de las primeras evaluaciones que nuestra gente hace de nosotros como número 1 es si cumplimos personalmente con las leyes del país.

La deshonestidad del líder de la organización tiene dos efectos muy negativos. El primero de ellos se refleja en el nivel de motivación de la gente honesta, es decir, de la mayoría aunque no lo expresaran abiertamente, muchos colaboradores dejarán de ser representados por nosotros seremos jefes pero líderes. El liderazgo se basa en la autoridad y la integridad es un componente indispensable de ella.

El segundo efecto pernicioso de la falta honestidad es como si nosotros violamos la ley de alguna manera para algunos será deshonestidad.

De la misma manera, cuando no cumplimos las normas internas de la empresa, estamos convirtiendo esas normas en letra muerta. Lamentablemente, esto es muy frecuente en las empresas. ¿No es preferible definir normas realistas y exigir su cumplimiento efectivo que tener normativas en las que nadie cree?

Como número 1 deberíamos cumplir y hacer cumplir cada una de las normas y procedimientos internos (esto incluye las políticas de la empresa).

Nuestra integridad también se manifiesta al desarrollar relaciones humanas transparentes y sanas. La manera en que interactuamos con los miembros de nuestro equipo tendrá un efecto directo en sus conductas dentro del grupo de trabajo. Nuestro trato respetuoso, la escucha, el humor, la empatía..Tendrán una marcada influencia en las relaciones personales que se desarrollen. Nuestra manera de comportarnos con ellos establecerá un estándar de calidad en las conversaciones y en el clima.

Pero nuestro rol no termina aquí. Lo más difícil será desalentar algunas conductas de miembros del equipo.

Permitir entre ellos las críticas malintencionadas, los chismes, las actitudes sarcásticas, las burlas, la competencia desleal, etc., es asegurar el fracaso del trabajo en equipo.

Nuestro comportamiento y la forma de liderar el equipo serán motivo de comentarios entre muchos miembros de la organización. Y este ejemplo de liderazgo de equipo tendrá su influencia en la manera en que nosotros –gerentes y jefes de la empresa – conducirán a su gente. Una vez más el impacto de nuestra conducta como número uno es muy amplio aunque no tengamos plena conciencia de ello.

## **Reconocimiento de las ideas y los méritos ajenos**

Cuando hablamos de las causas de la motivación veremos que una de ellas es el sentido de propiedad. Este motivo no se limita a la propiedad de las cosas materiales sino que tiene un significado más amplio. ¿que sentimos cuando alguien expresa una idea nuestra asignándose como propia? ¿No nos sentimos estafados? ¿No esperamos que la persona nos reconozca la idea? O cuando la expresa sin decir de donde proviene, ¿no esperamos, acaso, que nos mencione?

Como número uno de la empresa, seguramente la mayor cantidad de buenas ideas no sea nuestra. Reconocer esa propiedad es no solo un acto de justicia sino de inteligencia como líderes.

Porque el reconocimiento. La felicitación, el aplauso, la palmada, la copa, la foto, son todas formas de gratificación. Culturalmente somos medio amarretes a la hora de reconocer y deberemos trabajar a contracultura para ser líderes efectivos.

El trabajo de destacar los méritos ajenos tiene un valor enorme para las personas reconocidas (que compartirán con sus colegas, familias y amigos) pero también un valor simbólico muy grande para el resto de la gente. Muchos de nuestros colaboradores se sentirán identificados con ese reconocimiento, ya que uno de ellos lo logró. Y también será un muy buen ejemplo para los gerentes que, observándonos, aprenderán de nosotros.

Y finalmente, el dinero puede ser una manera tangible de expresarlo (y ahí tendrá un valor motivacional) o será simplemente dinero. Si la entrega de dinero. Si la entrega de dinero (aumentó individual o bono) no se conecta psicológicamente con el hecho que lo originó, entonces habremos incrementado el payroll y perdido una buena oportunidad de motivar a nuestra gente..



Cuando como número uno asumimos un compromiso debemos cumplirlo. El efecto inmediato del cumplimiento de una promesa es la pérdida de confianza. Todos sabemos lo que cuesta ganarse la confianza en una sociedad como la nuestra y con qué rapidez la perdemos. Antes de prometer algo, pensémoslo dos veces.

¿Podremos cumplir si hay dudas ,seamos precavidos , usemos el verbo condicional .

La noticia de nuestro incumplimiento volará como reguero de pólvora a través de toda la organización. En poco tiempo todos se habrán enterado de que hemos faltado a nuestra palabra que no somos confiables que la empresa no cumplió.

Así como cumplir con la palabra empeñada tiene un alto valor en los negocios, también lo tiene con nuestra gente. Porque, como dice Peter Drucker “El requerimiento último del liderazgo que supimos construir.

### **ESTILOS DE LIDERAZGO:**

Existen distintos modos de liderar. Estilos que se identifican por particularidades, características en el hacer de cada líder; aspecto relacionados íntimamente a sus personalidades, creencias y maneras habituales de comportarse en el ambiente laboral y fuera del también.

Estas respuestas expresan maneras generales de liderar con independencia de las personas con las que se interactúa y las circunstancias del contexto. Se trata de alguna manera, de una marca personal, una forma de liderar.

Si agrupamos estas respuestas en grandes categorías encontraremos que los números uno se identificaban con democráticos, directivos, capacitadores y afiliativos. Veremos más adelante que esta clasificación coincide con cuatro de

los seis estilos de liderazgo identificados por Daniel Goleman en su libro El líder resonante.

Otros líderes consultados tienen una concepción más situacional del liderazgo, es decir que la forma de liderar se comportara de una forma y no de otra según las personas y las circunstancias .Ya no se definen de una manera en particular sino que adaptan su conducta a las circunstancias.

## **VISIONARIO**

Utilizaremos este estilo cada vez que sea necesario orientar y reorientar el rumbo de la empresa. Una visión clara nos muestra el camino, el norte, el destino al cual llegar. De nosotros depende que la empresa tenga una clara dirección. Será nuestra prioridad que nuestra gente conozca el puerto de destino para saber con qué viento navegar.

Vale la pena enfatizar aquí que este estilo no se debe utilizar excepcionalmente. Es un palo que debemos poner en juego cada vez que tengamos la oportunidad de reafirmar el rumbo. No importa si ya lo hemos hecho, si repetimos varias veces el destino a alcanzar. Una buena forma de constatar si todo el mundo-empezando por los miembros del equipo- tiene clara la visión de la empresa es solicitar que la escriban individualmente, me animaría a apostar que no habrá uniformidad en las respuestas. Nunca es suficiente trabajar en el alineamiento de las energías de la empresa. Tal vez, después de mucho insistir, lograremos este objetivo que seguramente debemos volver a revisar en algún momento, debido a los inevitables cambios de contexto.

A través de este estilo comunicaremos también el sentido del trabajo. Nuestros colaboradores, entonces, qué lugar ocupan en el proceso general, sus trabajos individuales adquieren más sentido, un para que alinea los esfuerzos de cada personas, de cada área de las organización,

Identificar la contribución individual como insumo valioso del resultado final genera orgullo y pertenencia a nuestra gente y al gran equipo del cual son parte. Dentro del marco general que hemos definido, como líderes alentaremos a nuestros colaboradores a dar lo mejor de sí tomando iniciativa, innovando y asumiendo algunos riesgos medidos.

Para aplicar este estilo con eficacia necesitaremos un buen nivel de comunicación personal. Nuestra capacidad de inspirar se verá desafiada. Para llegar hasta allá lejos debemos movilizar no sólo ideas sino principalmente emociones. Debemos captar los sentimientos existentes, poner en juego nuestra empatía para comprender lo que nuestra gente quiere.

Para que el estilo visionario sea efectivo debemos finalmente ser creíbles y transparentes. La visión es, después de todo, un acto de fe, es creer que podemos llegar hasta allá.

El estilo visionario es, además, especialmente útil cuando debemos enfrentar situaciones críticas o definir urgentemente una visión nueva y movilizadora. Es la modalidad más recomendable cuando tenemos que llevar adelante grandes transformaciones. Guiar sin necesidad de imponer, motivar hacia el logro de objetivos, soñar y compartir ese sueño, entusiasmar para compartir objetivo, inspirar y guiar.

## **FORMADOR**

Antes de partir para Troya, Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero, le pidió a su íntimo amigo Mentor que se encargará de preparar a su hijo Telémaco para sucederle como rey de Ítaca. Mentor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente. Así nace la idea de mentor. Del mismo modo, Filipo, el rey de Macedonia, le encargó la educación

de su hijo Alejandro al filósofo Aristóteles, quien lo acompañó como su maestro durante años.

En nuestros días se ha desarrollado otro concepto relacionado íntimamente con las formaciones derivadas de la actividad del entrenador deportivo: coach.

Todas estas maneras de acompañar el crecimiento profesional y personal de las personas nos dejan en claro que la formación es una actividad que trasciende la educación formal de la escuela y la universidad.

En la empresa aprendemos no solo técnicas, también aprendemos a trabajar, a relacionarnos, a conversar, a liderar, a ser mejores personas. La empresa es uno de los lugares donde más posibilidades de crecimiento personal y profesional tenemos. Muchas personas se refieren a las empresas en las que trabajan como escuelas. Personalmente relaciono más la idea de escuela a los vínculos desarrollados con ciertas personas que nos acompañaron como coaches, mentores o maestros. Estas personas con vocación por enseñar e invertir en nosotros líderes que han desarrollado un muy buen estilo formador y de los que nunca nos olvidaremos.

Desde siempre sabemos que formar es también una manera de trascender. Ayudar a crecer a las personas es una de las actividades más nobles y enriquecedoras que podamos realizar.

## **EL COACH**

El coaching requiere de una buena relación personal basada en la confianza. Por medio de él podremos ayudar a nuestra gente a superar necesidades y a alcanzar sus objetivos a largo plazo, tanto humanos como profesionales. La confianza y el entendimiento permiten que nuestros colaboradores identifiquen sus fortalezas y debilidades y puedan integrarlas a sus aspiraciones y objetivos laborales a través de un plan concreto de desarrollo. Al conectar el desempeño

diario con los objetivos a largo plazo, este estilo actúa como un excelente motivador.

## **EL MENTOR**

Como mentores dedicaremos parte de nuestro tiempo en compartir nuestro conocimiento y experiencia para que nuestro colaborador disponga de nuevas prescripciones, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y miembro de la empresa.

Con este sistema, el colaborador se desarrolla por sí mismo y nosotros como mentores, actuamos como inspiradores, pasando de la formación del conocimiento al aprendizaje por los comportamientos.

Como mentores debemos escuchar atentamente para tratar de entender las preocupaciones y los problemas actuales o inquietudes sobre el futuro del colaborador. Con nuestra experiencia acumulada, estimulamos el aprendizaje del colaborador mediante una mezcla de preguntas y diálogos, sin presión, para que él mismo descubra que percibe los asuntos tal como son, sin distorsiones y desde diferentes perspectivas que considera las alternativas y la facetas de la situación, incluidos eventuales conflictos de valores; que se siente responsable de la situación y toma decisiones y autoevalúa sus resultados.

La mentoría es un proceso por el que el colaborador asume la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional y el liderazgo de la relación entre el y la persona con la que colabora; se responsabiliza y gestiona el proceso de aprendizaje y va definiendo la evolución de sus necesidades.

Cualquiera sea la metodología adoptada, debemos utilizar el estilo formativo exclusivamente con colaboradores que tengan potencial y una clara aspiración por desarrollarse. Y finalmente, como formadores generamos un alto sentimiento de lealtad hacia nosotros.

## **AFILIATIVO**

Las empresas son básicamente relaciones entre personas. Por esta razón, denominar recursos humanos a las personas resulta no solo un despropósito, sino también una contradicción: se un recurso o se una persona. Un recurso no tiene condición de lo humano ya que su valor es puramente instrumental y como cualquier otro recurso, se lo utiliza y se lo descarta cuando ya no es necesario.

Un buen numero uno es plenamente consciente de este hecho y su preocupación genuina se verá reflejada en acciones concretas que van más allá del gastado eslogan “El capital más importante de la empresa es la gente “-

A través de este estilo valoramos los sentimientos de las personas. Nos centramos por igual en sus necesidades emocionales y los objetivos por cumplir. Nuestro trabajo consiste en alentar la armonía, la colaboración y promover un buen clima de trabajo.

Arturo Simone de RDA renting dice: Los temas más conflictivos siempre son los relacionados con las personas, donde entran a jugar las relaciones humanas, las personalidad y los caracteres de cada uno”. De ahí la importancia de considerar al ser humano como una unidad compuesta no sólo por ideas sino, principalmente, por emociones. Al hablar sobre la amplitud de la comunicación en situaciones de tensión, Grobocopatel alerta sobre la importancia de la conversación sobre las ideas y los sentimientos, estar presentes en los momentos críticos. Los sentimientos son los componentes básicos y determinantes del clima laboral. Simone agrega la necesidad de una buena comunicación para dar a cada uno el lugar que se merece y necesita. A través del estilo afiliativo promovemos la cohesión social dentro de la empresa o como expresa Salinas, una cultura común de convivencia. Para que nuestra gente se sienta parte de la empresa debemos crear un clima que sea la síntesis integral de diferentes intereses en juego.

La competencia fundamental que necesitamos como líderes afiliativos es la empatía. Al considerar a nuestra gente no solo como trabajadores generamos una importante motivación del equipo, aun cuando las tareas sean repetitivas o intrascendentes.

Este estilo es especialmente útil cuando es necesario mejorar la armonía del equipo, aumentar la motivación, mejorar las comunicaciones internas y restablecer la confianza perdida.

Algo importante para destacar: los mejores resultados que se obtienen de ese estilo se dan cuando lo combinamos con el visionario: visión y afecto constituyen una alianza muy importante.

## **DEMOCRÁTICO**

Obtener el compromiso a través de la participación es uno de los objetivos de este estilo. Como líderes de nuestra empresa promovemos la confianza y el respeto entre los miembros del equipo, estaremos abiertos a escuchar todo lo que tengan para decir, las buenas y las malas noticias. Sebastián Ríos Fernández comenta una de sus prácticas gerenciales: Me reúno una vez por semana. Trabajamos con seguimiento de temas, y las reuniones se dividen entre cuestiones operativas y otras donde vale todo, es decir, el empleado tiene la libertad de proponer cosas que no tengan relación con el trabajo diario sino con ideas. Y la pregunta que siempre hago para motivar las respuestas es: Si vos fueras el dueño de esta empresa, Que harías.

Pero además de obtener un alto compromiso y motivación, el estilo democrático es muy útil cuando aun sabiendo adonde ir, necesitamos identificar las mejores acciones para llegar a destino. Preguntar, escuchar, escuchar, escuchar... aprender de los otros, creer en la gente," nos recomienda Pablo Devoto. Si nuestra gente es la correcta, su aporte será invalorable; pero mucho cuidado con utilizar el estilo democrático con colaboradores que no tengan los

conocimientos y experiencias requeridas para encontrar las soluciones que necesitamos. Si no los tienen, no les preguntamos.

Si nuestra gente tiene los conocimientos y experiencia requeridos, si hemos formado un buen equipo, entonces el comentario de Arturo Simone es muy valioso: Mi liderazgo es abierto, invité al diálogo, se busca el consenso del 100% de las personas en la toma de la decisión. Los espacios son de todos, el material es para que los usen todos. La empresa es de todos. Todos queremos ser el mejor equipo, no el mejor en el equipo”

En estos casos, el equipo sabe más que nosotros. Debemos entonces, poner en juego nuestra capacidad para trabajar a la par de nuestros colaboradores. Necesitamos escuchar activamente, ser abanderados del espíritu de colaboración (por encima de las jerarquías) y practicar en cada momento la empatía. Todo esto es tan crucial y más aún cuando tenemos que liderar grupos heterogéneos.

También es apropiado utilizar este estilo cuando no tenemos claro el camino a tomar y necesitamos del aporte y las propuestas de los miembros más capaces del equipo. Esto nos permite, como dice el líder de VIDRA, Enrique Grazzini, pensar en conjunto cuando hay problemas sin resolver “y lograr lo que propone el número uno.

Recuerdo una experiencia personal en la que el director de una empresa en la que trabajé me comunicó que debíamos bajar la dotación a la mitad para salvar la firma de la quiebra. Debíamos reducir más de 1000 puestos de trabajo... pero el problema no terminaba allí: No tenemos el dinero para pagar las indemnizaciones “escuche mientras el frío me corría por la espalda .Necesitas un mago, no un gerente de relaciones humanas atine a decir al tiempo que escuche “you problem” como finalización de la conversación. Mirando por la ventana de mi oficina llegue rápidamente a la conclusión de que ni yo ni mi equipo podíamos encontrar la solución a semejante problema. Convoque



entonces para esa misma tarde a los mejores profesionales que tenían la empresa en cada uno de los temas que deberían tratarse: finanzas, obra social, marketing, relaciones internacionales, relaciones laborales etc.

Señores dije apenas se sentaron lo que les voy a decir es absolutamente confidencial y la vida de la empresa depende de la solución que nosotros, solo nosotros, podamos contar”.

Trabajos de sol a sol durante quince días como un gran equipo y finalmente, encontramos la solución. A qué grupo formado por los más capaces de cada una de las áreas logró lo que ninguno de nosotros podía encontrar individualizados. Las conversaciones y discusiones fueron entre pares , cada opinión tuvo el mismo peso y todos nos alineamos detrás de la gesta de salvar a la empresa :podimos reducir la mitad de la dotación a través de un sistema de retiro voluntario , pagando en cuotas la indemnizaciones y sin conflicto.

## **IMITATIVO**

En la Edad Media el aprendizaje de los oficios se realiza a través de la relación personal entre el maestro y el aprendiz. El maestro no tenía método de enseñanza formal para enseñar la técnica de su oficio. El aprendiz debía fundamentalmente observar e imitar lo que hacía su maestro.

Este estilo es el que utilizamos cuando pretendemos simplemente que se imite nuestra conducta porque la consideramos la mejor alternativa para un excelente desempeño. Fijamos entonces altos estándares de desempeño (los nuestros) y brindamos ejemplos concretos de cómo alcanzarlos. Nuestros colaboradores –como los aprendices de otras épocas- seguirán puntillosamente nuestras instrucciones, que serán la manifestación de cómo nosotros hacemos nuestro trabajo.

El objetivo de este estilo es hacer las cosas muy bien y rápido. No hay margen para innovar hacer cosas diferentes o formas distintas de hacer las cosas.

El cumplimiento de instrucciones debe ser cabal. Cuando alguien se aparta de las instrucciones o no alcanza a imitar lo que se pretende, se lo aparta y se lo reemplaza por otra persona.

Es un estilo recomendable – siempre con mucha precaución- con técnicas o profesionales altamente especializados y motivados. Equipos de profesionales de investigación y desarrollo, sistemas, abogados y otras especialidades, que necesitan finalizar el trabajo dentro o antes de la fecha límite. Como todos los estilos de liderazgo nunca debe ser usado con exclusividad.

Mencionamos que su aplicación requiere de mucha precaución ya que puede generar efectos muy negativos. Es posible que algunos colaboradores se sientan abrumados por el nivel de exigencia del líder provocando una caída en su motivación. Por otro lado, es frecuente que quienes utilizan este estilo no expliquen las razones por las cuales hay que hacer el trabajo sino que se limitan a dar instrucciones operativas así la gente desconoce el para qué de su trabajo y no le encuentra el sentido. Este estilo, asimismo, puede producir el mensaje de no confiar en tu capacidad, ya que se excluye toda posibilidad de hacer aportes personales, el sentido de responsabilidad se diluye y el trabajo se convierte en algo rutinario y aburrido.

El feedback sobre el desempeño es generalmente inexistente y cuando ocurre algún error o baja la calidad del trabajo, el líder toma las riendas para corregirlo de inmediato. Los líderes que aplican en este sentido en general tienen serios problemas en delegar y se comprometen personalmente en la tarea de su gente; no dirigen la orquesta, ejecutan sus instrumentos.

Por lo común, la gente que trabaja en este estilo imitativo no tiene claridad sobre el rumbo, especialmente ante la ausencia del líder que , con su presencia , afirma la dirección del equipo .

El es el que fija las normas y las pautas de calidad y ante su ausencia, se percibe un clima de orfandad y gran dependencia hacia el líder.

Los resultados negativos que obtiene este estilo de liderazgo en el largo plazo son la caída del compromiso y un clima de trabajo negativo como producto de desmotivación general. Definitivamente no es un estilo para aplicar a niveles gerenciales.

## **AUTORITARIO**

El autoritarismo es, sin duda, el más ineficaz de todos los estilos de liderazgo. Es, de alguna manera, la contracara del buen liderazgo. Y, sin embargo, sigue siendo muy extendido en las organizaciones. Porque culturalmente muchos líderes empresariales no han podido superar viejos paradigmas de otros tiempos, el autoritarismo sigue vigente. Lamentablemente, la cultura política de nuestro país, en general, rinde culto al líder mesiánico, fuerte y personalista, siendo un pésimo ejemplo para el resto de los líderes de la sociedad.

Otra razón por la cual esta modalidad sigue vigente se debe a que el autoritario requiere de menos habilidades personales. Es más sencillo imponer poder que ganarse la autoridad de la gente. Los estilos más efectivos de liderazgo descansan sobre la autoridad generadora de confianza y no en el miedo provocado por el autoritario.

Esta modalidad de liderazgo utilizada de manera más o menos explícita, requiere de una alta dosis de mando y control. Por medio de una estrecha supervisión y ausencia de delegación real de responsabilidades, el líder impone su voluntad. Las comunicaciones son pobres y verticales (de arriba hacia abajo) y el interés del líder estará puesto casi con exclusividad en los resultados económicos de corto plazo (aunque el discurso generalmente diga lo contrario). El clima de trabajo que genera este estilo se caracteriza por el temor de la gente debido a las amenazas implícitas (y hasta explícitas) por no acatar las órdenes.

Existen unas pocas acepciones en las cuales se aconseja utilizar este estilo aunque, por supuesto, con suma cautela. El caso más obvio son las emergencias.

En estos casos no tenemos tiempo para consultas ni reuniones, ni siquiera, para pensar cómo la gente va a tomar nuestras órdenes. En un incendio, el líder toma las decisiones críticas de manera inmediata. Y esto es lo que se espera de él.

Otra situación – por supuesto con los matices del caso- será cuando hay que poner en marcha la empresa.

En este caso, generalmente el líder se debe involucrar personalmente en muchas actividades operativas que van más allá de sus actividades como número uno. Luego, con la definición de políticas y procedimientos, capacitación y delegación adecuada, su gente irá asumiendo paulatinamente todas sus responsabilidades.

Otro ejemplo de conveniencia de este estilo es cuando la empresa está pasando por una grave crisis y resulta imprescindible un rápido cambio de hábito de conducta de su gente.

En estos casos no hay tiempo para iniciar un proceso de cambio cultural con todo lo que ello implica. Se trata de sobrevivir es ahora o nunca. Un buen líder asume poder, impone su voluntad, pero siendo consciente de que cuando las cosas mejoren cambiará este estilo para la utilización de otro más efectivos y gratificantes.

Como conclusión, los cuatro primeros estilos utilizados con propiedad generan óptimos beneficios a largo plazo; buenos climas de trabajo y buenos resultados en el largo plazo, buenos climas de trabajo y buenos resultados para los accionistas. Los últimos dos solo se recomiendan para casos muy puntuales y mientras duren los inconvenientes excepcionales.

Somos líderes efectivos si sabemos adaptar nuestra conducta a los requerimientos de las circunstancias y las personas .No hay un estilo bueno y otro malo. Ser democrático puede ser tan apropiado como ser autoritario, sí es la respuesta equivocada.

Ya hemos visto que el liderazgo es un tema complejo. Una habilidad que requiere de varios componentes emocionales y racionales .Un arte que se aprende con tiempo a fuego lento. (Sorondo, 2017)

## **EL LÍDER INSPIRADOR**

El liderazgo es conseguir lo que no se puede tomar por la fuerza, merece lo que solo se puede dar libremente. El compromiso interno de los seguidores no puede obtenerse por premios y castigos .Solo puede inspirarse a través de la creencia de que dar lo mejor para la empresa engrandece la vida del seguidor.

En una organización eres parte de un equipo más allá de los conflictos internos cada miembro del equipo no puede ganar si no gana el equipo completo ..Más allá de todas las profesiones, funciones y niveles, más allá de tus objetivos y metas personales, tu eres miembro de un equipo y debes hacer que tus esfuerzos vayan en la misma línea de cito colectivo de la organización. Debes cooperar con tus compañeros para ganar en equipo.

Los líderes tradicionales creen que puede conseguir que sus empleados hagan esto mediante incentivos adecuados.

Si deseas ser un líder inspirador, lo primero que debes entender es que este tipo de liderazgo no tiene nada que ver con la autoridad formal se basa completamente en la autoridad moral. Los corazones y las mentes no pueden comprarse ni forzarse, solo pueden merecerse .Esto no solo aplica a las organizaciones, sino a toda área de la vida humana.

Considero el caso del liderazgo paternal. Como padre- líder quiero que mis hijos hagan sus deberes antes de salir a jugar. Para incentivarlos los amenazó con quitarles sus juegos.

En comparación como padre -líder no quiero solamente que mis hijos hagan los deberes. Quiero que mis hijos quieran hacer los deberes.. quiero que lo hagan porque quieren hacerlo no porque quiero que lo hagan y porque puedo imponerles consecuencias si no lo hacen . Quiero inculcarles hábitos productivos porque lo amo y porque sé que la disciplina de trabajo mejora sus vidas .Pero con que yo lo sepa no es suficiente. Tengo que conseguir que ellos lo sepan., tan profundamente que se comprometan internamente a hacerlo y tomen las decisiones difíciles necesarias a través de su propia voluntad.(El poder del liderazgo trascendental).

En el escenario de diferentes grupos de personas la enfermería tiene trascendencia en la toma de decisiones. El líder es quien asume la responsabilidad en el manejo del cargo que se le atribuye. Entienden el liderazgo como un proceso que influye sobre las personas o comportamientos. Son conscientes de la estrecha relación entre liderazgo y enfermería y reconocen la dificultad de ejercerla en el equipo, que se convierte en específica dependiendo del área de actuación. Esto antes mencionado requiere en la actualidad de personas con actitudes; “[... profesionales de las diversas áreas de actuación el ingreso en el mercado de trabajo con una nueva visión del mundo, en la que los valores como competencia, crecimiento mutuo, actitud positiva, compromiso, honestidad y autodisciplina estén presentes. Estos valores tienen que ver con uno de los términos más discutidos en la actualidad del universo profesional: el liderazgo]”. (Souza e Souza, Liderazgo en la visión de enfermeros líderes. Enfermería Global, 2019)

Desde el concepto de líder durante la última década del siglo XX, se vio una tendencia hacia explicaciones referidas a habilidades y características del líder, las cuales van más allá de la personalidad y en las cuales se hace referencia a la visión que deben tener las personas que lideran procesos, un conjunto, con ciertas cualidades, como pasión, integridad, curiosidad y audacia (Contrera, 2019)

El liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Incluye la voluntad de trabajar, confianza, intensidad en la ejecución del trabajo, honestidad. (Pedrero B., 2015)

El liderazgo requiere facilidad en el manejo de las relaciones humanas, característica que no es común a todos los humanos. Se requieren personas que tengan ascendencia sobre grupos determinados. Existen diferentes teorías sobre el liderazgo “kurt Lewin” hace referencia a los estilos de liderazgo y asienta sus bases en la forma de liderar. La cual puede ser autocrática, democrática o liberal. (Pedrero B, 2015)

Un líder necesita asegurarse de que no solo se comporta de manera optimista, auténtica y con buenas energías sino a través de sus acciones su grupo se siente y actúa del mismo modo.

Según John C. Maxwell “...Los mejores líderes se caracterizan por la capacidad de reconocer las habilidades especiales y las limitaciones de los demás y las actitudes de colocar a su gente en los trabajos que mejor desempeñan.” (Maxwell, 2008)

La gente tiene muchos conceptos erróneos acerca del liderazgo. Cuando una persona oye que alguien tiene un título impresionante o una posición de liderazgo asignada supone que la persona es un líder. A veces es cierto, pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata de liderazgo.

El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Debe ser ganada. (Maxwell J., 2007).

El requisito de un liderazgo eficaz es elevar a los individuos a un nivel de auto superación, maximizando los puntos fuertes reduciendo los puntos débiles de lo contrario resultaría un líder egoísta. (Maxwell J., 2007)

## **V- METODOLOGÍA**

El siguiente trabajo de investigación es cuantitativo de corte transversal. Se desarrolló un cuestionario con preguntas que varían entre cerradas dicotómicas y cerradas de respuesta múltiple. las mismas se transcribieron para la realización de gráficos y tablas en las se representa gráficamente todos los resultados

Será de corte transversal ya que va ser tomado en un momento determinado, esto nos va a permitir una muestra más exacta al momento de la recolección de datos.

Las variables en estudio son empatía, planificación de la actividad, respeto, confiabilidad, capacidad de trabajo en equipo, resiliencia, identificación del referente como líder. Finalmente las mismas podrán formar enunciados, fenómenos que se le va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables y determinar gráficos correspondientes.

Área de estudio:sector de enfermería de cuidados de la unidad intermedia del Sanatorio Güemes

### **> Universo**



El universo de este presente trabajo se conforma por todos los enfermeros

➤ **Población de accesible**

Todos los enfermeros de la unidad de cuidados intermedios

**Muestra**

Se realiza por conveniencia a 30 enfermeros de la unidad de cuidados intermedios .

➤ **Unidad de análisis**

Cada uno de los enfermeros que trabajan en el sector de cuidados intermedios del Sanatorio Güemes de la Ciudad de Buenos Aires

➤ **Criterios de inclusión**

- Ser enfermero matriculado
- Querer expresar, participar del estudio.
- Contar con un mínimo de un año trabajando en el sector

➤ **Criterios de exclusión**

- No ser enfermero matriculado.
- Expresar no querer participar en el estudio.
- Contar con menos de un año trabajando en el mismo sector de la institución

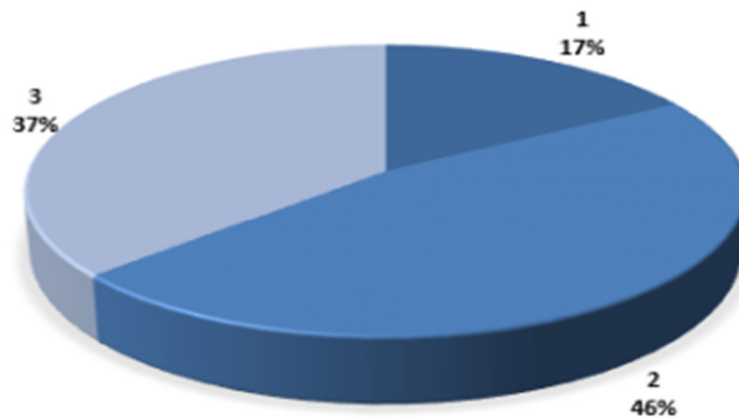
## VI RESULTADOS

**TABLA 1 Edad: Distribución por edad de los enfermeros del Sanatorio Güemes**

Distribución por edad de los enfermeros	Resultado	%
20 a 30	5	17%
31 a 40	14	46%
41 y más	11	37%
Total:	30	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico de la Distribución por edad de los enfermeros del Sanatorio Güemes**



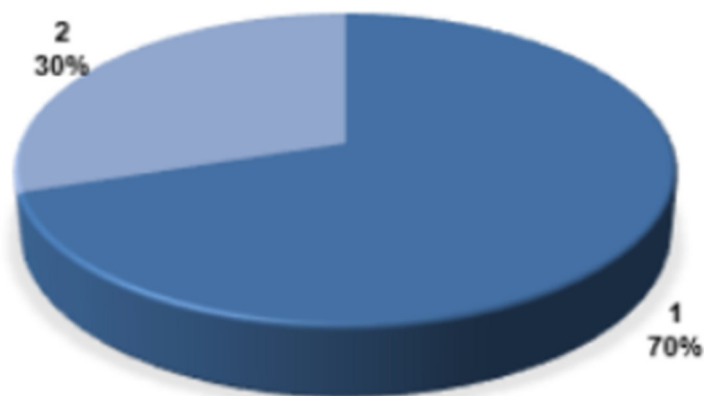
Se observa que del total de 30 enfermeros encuestados, 5 pertenecen al rango de 20 a 30 años correspondiente al 17%, 14 a un rango de 31 a 40 años con el 46% y 11 al rango de edad que comprende de 41 años y más con el 37% restante .

**TABLA 2: Distribución según sexo de los enfermeros del Sanatorio Guemes**

Sexo	Resultado	%
Femenino	21	70%
Masculino	9	30%
Total	30	100%

Fuente:elaboración propia

**Grafico de la Distribución según sexo de los enfermeros del Sanatorio Guemes**



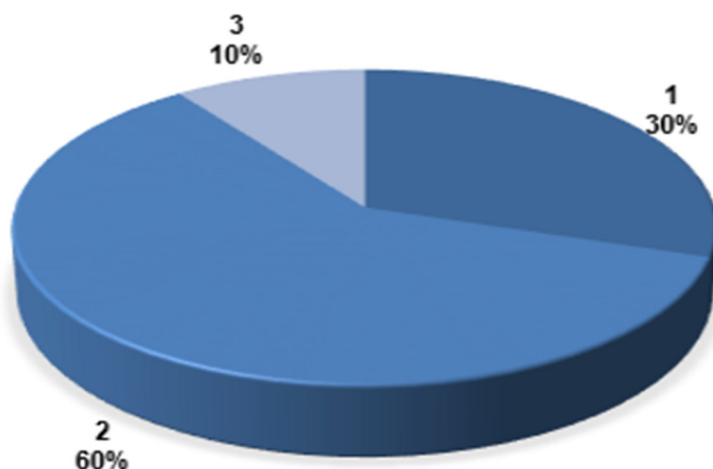
Análisis de interpretación de datos: se observa que en la tabla 2 del total de 30 (100%), de enfermeros encuestados, 21(70%) pertenecen al género femenino y 9 (30%) al género masculino.

**TABLA 3 : Distribución según Antigüedad en la profesión de los enfermeros del Sanatorio Guemes**

Antigüedad en la profesión	Resultado	%
0 a 10	9	30%
11 a 20	18	60%
Más de 21 años	3	10%
Total:	30	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico de Distribución según Antigüedad en la profesión de los enfermeros del Sanatorio Guemes**



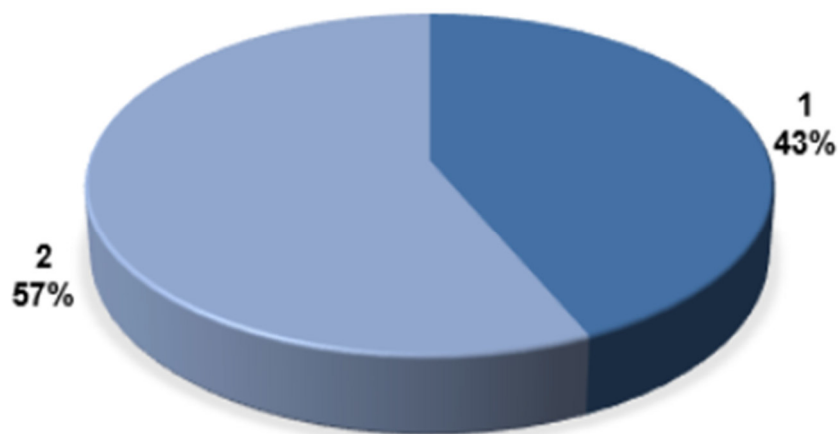
Se observa que del total de 30 enfermeros encuestados ,9 (30%) tiene una antigüedad menor a 10 años en la profesión de enfermería, 18 (60%) entre el rango de 11 a 20 años y 3 (10%) enfermeros mayor antigüedad en la profesión.

**TABLA 4:** Tabla de distribución de la ocupación de puesto como líder de gestión de los enfermeros del Sanatorio Guemes

Ocupación de puesto de líder de gestión	Resultado	%
Si	13	43%
No	17	57%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de la distribución de la ocupación de puesto como líder de gestión de los enfermeros del Sanatorio Guemes**



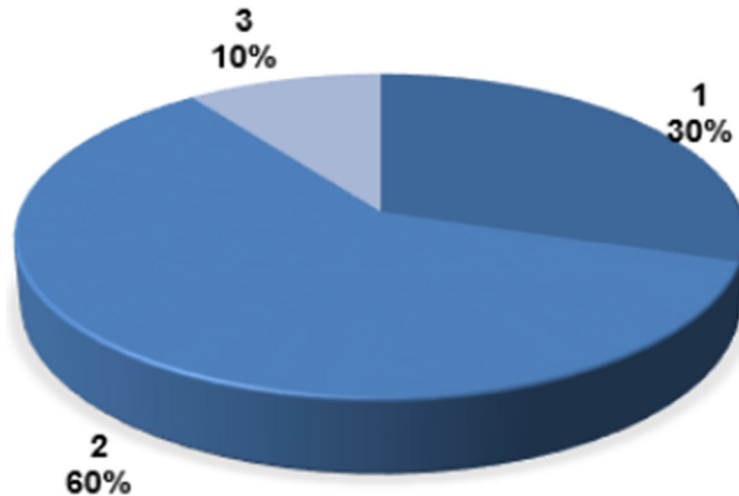
Se observa que del total de 30 enfermeros encuestados ,13(43%) han tenido puesto de líder, 17(57%) del total de los encuestados han tenido ningún puesto como líder en sus trabajo.

**TABLA 5: Tabla de la Observación de algún colega con actitud de líder en el grupo de trabajo de los enfermeros del Sanatorio Guemes**

Observa algún colega con actitud de líder en su grupo de trabajo	Resultado	%
Siempre	9	30%
A veces	18	60%
Nunca	3	10%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de la distribución de observación de algún colega con actitud de líder en el grupo de trabajo, de los enfermeros del Sanatorio Guemes.**



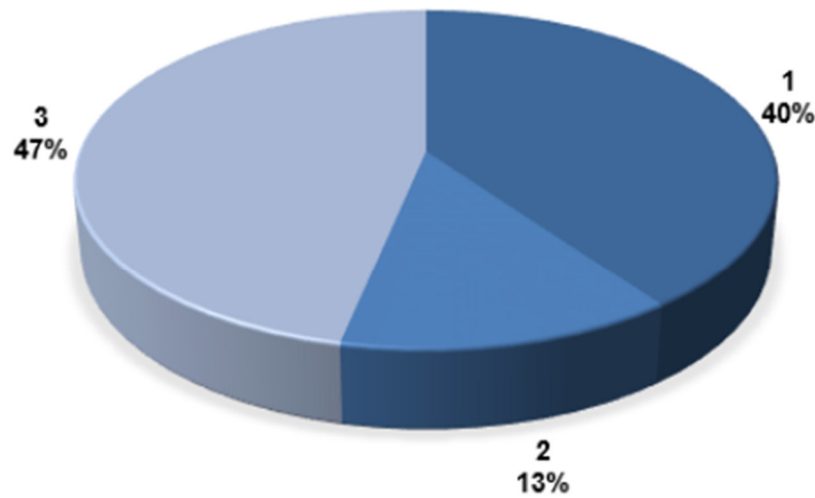
Se observa que del total de 30 enfermeros encuestados 9 (30%) siempre, 18 (60%) a veces y 3(10%) nunca han observado colegas con actitud de líder en su lugar de trabajo.

**TABLA 6** Tabla de Característica de líder que identifican los enfermeros enfermeros del Sanatorio Guemes .

Característica de líder que identifican los enfermeros de cuidados intermedios	Resultado	%
Escucha ideas y propuestas para mejorar el rendimiento del equipo.	12	40%
Maca estándares de alto rendimiento y toma el control	4	13%
Toma decisiones y elimina la aparición de nuevas ideas	14	47%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de Característica de líder que identifican los enfermeros enfermeros del Sanatorio Guemes .**



Se observa que del total de 30 encuestados ,12(40%) es escucha ideas propuesta para mejor rendimiento, 4 (13%) marca estándares alto rendimiento, 14 (47%) toma decisiones unilaterales elimina toda aparición de ideas .Característica que más sobresaliente es toma decisiones unilaterales elimina nuevas ideas para el mejoramiento de trabajo en equip

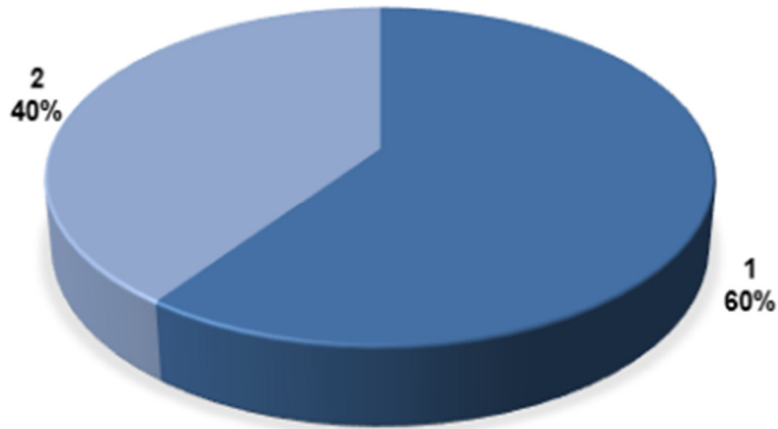
**TABLA 7:Tabla de distribución según Puntaje de evaluación de su líder de trabajo de los enfermeros del Sanatorio Guemes .**

Puntaje de evaluación de su líder según los enfermeros de cuidados intermedios	Resultado	%
0 a 5	18	60%
6 a 10	12	40%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de distribución según Puntaje de evaluación del líder de trabajo de los enfermeros del Sanatorio Guemes .**





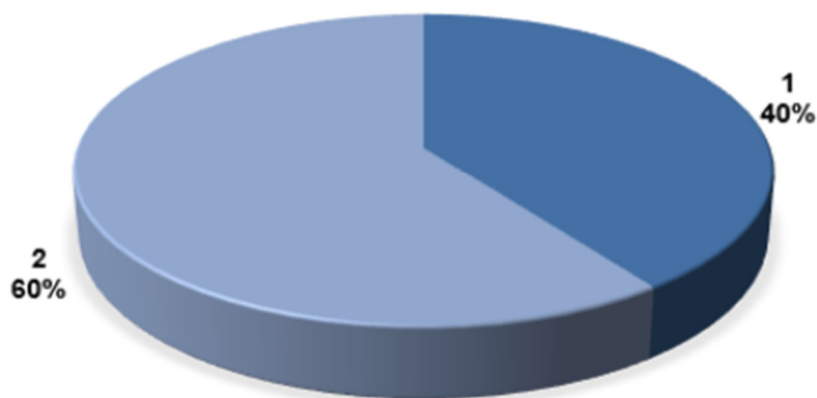
Se observa del total de 30 encuestados ,18(60%) en el rango de 0 a 5 puntos, 12(40%) en el rango de 6 a 10 puntos.

**TABLA 8 : Tabla de distribución segun Opinión sobre la representación del líder de los enfermeros del Sanatorio Guemes**

opinión sobre representación de su líder	Respuesta	%
Si	12	40%
No	18	60%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de distribución según Opinión sobre la representación del líder de los enfermeros del Sanatorio Guemes**



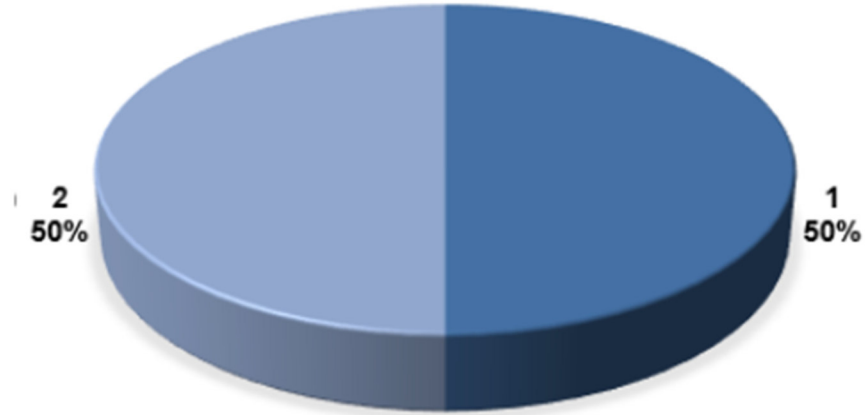
Se observa que del total de 30 encuestados que representan al 100% ,12 (40%) respondieron que Sí y 18 (60%) refirieron No sentirse representados.

**TABLA 9: Tabla de distribución de la Consideración sobre el líder como persona confiable de los enfermeros del Sanatorio Güemes**

Consideración de su líder como persona confiable	Respuesta	%
Si	15	50%
No	15	50%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de distribución de la Consideración sobre el líder como persona confiable de los enfermeros del Sanatorio Guemes.**



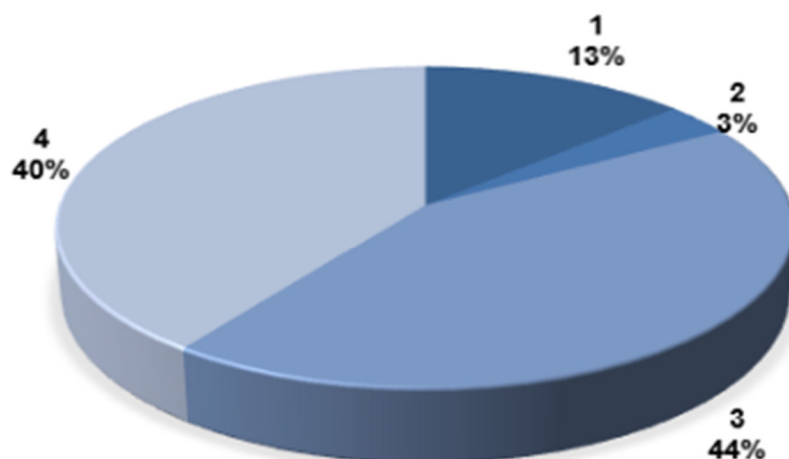
Se observa del total de 30 encuestados 15 si (50%) y 15 no(50%). respondió sentirse representado por su líder de trabajo.

**TABLA 10 : Tabla de distribución de los Tipos de reacción del líder en el lugar de trabajo identificada por los enfermeros del Sanatorio Guemes .**

Tipos de reacción de su líder en el lugar de trabajo que identificada por los enfermeros de cuidados intermedio	Respuesta	%
Sufre momentos de bajo ánimo e impulsos emocionales	4	13%
Se pone pie y grita	1	3%
Mantiene silencio con mirada amenazadora luego abandona el lugar	13	40%
Facilita respuestas favorable para resolver el trabajo	12	44%
Total:	30	100%

Fuente: elaboración propia

**Gráfico de distribución de los Tipos de reacción del líder en el lugar de trabajo identificada por los enfermeros del sanatorio Güemes .**



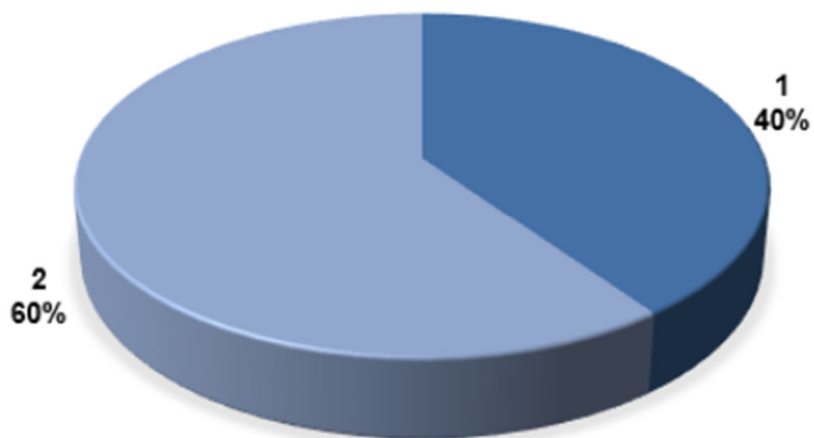
Se observa que del total de 30 encuestados 4 (13%) respondieron que sufre momentos de bajo ánimo e impulsos emocionales, 1 (3%) se pone de pie y grita, 13(44%) mantiene silencio y luego se va del lugar 12(40%) facilita respuesta favorable. El mayor porcentaje arroja en cuanto a una característica más relevante del líder ante un conflicto es el silencio y el abandono.

**TABLA 11. Tabla de distribución de la Opinión sobre el liderazgo del referente de su turno de los enfermeros del Sanatorio Güemes**

Opinión sobre el liderazgo del referente de su turno	Respuesta	%
Si	11	40%
No	19	60%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de la distribución de la Opinión sobre el liderazgo del referente de su turno de los enfermeros del Sanatorio Güemes**



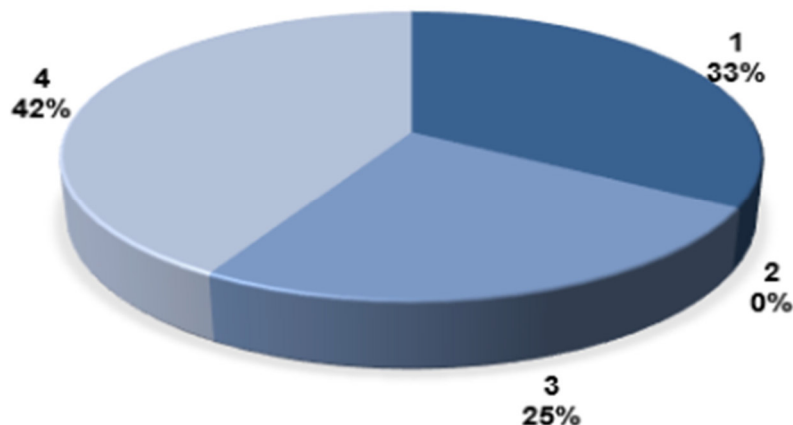
Se observa del total de 30 encuestados 11 SI (40%), 19(60%) que NO.

**TABLA 11: Tabla de distribución del Motivo por los que considera que el referente es un líder de los enfermeros del sanatorio Güemes**

Motivo por los que considera que su referente es un líder	Respuesta	%
articula con una visión atractiva de trabajo	4	33%
construye orgullo de grupo de trabajo	0	0%
Motiva para que haya tono emocional positivo en el grupo de trabajo	3	25%
lidera sacando lo mejor de la gente	5	42%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de la distribución del Motivo por los que considera que el referente es un líder de los enfermeros del sanatorio Guemes**



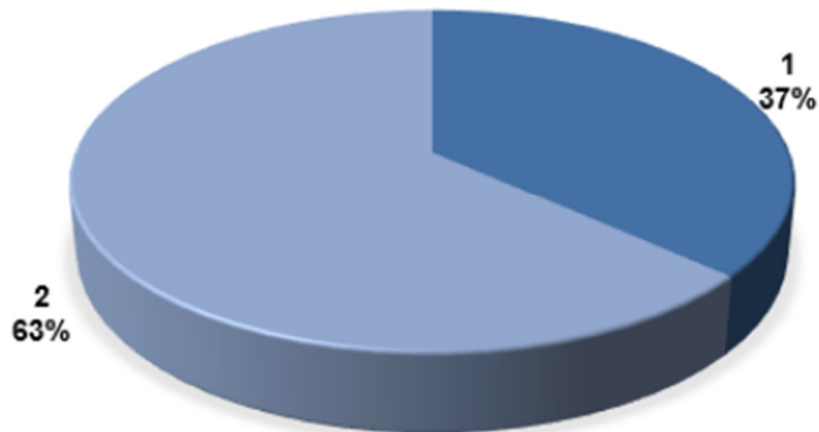
Se observa que del total de 30 encuestados 4(42%) articula con una visión atractiva de trabajo, 0 construye orgullo de grupo de trabajo, 3(25%) motiva con tino emocional positivo en el grupo de trabajo, 5(33%) lidera sacando lo mejor de la gente.

**TABLA 12. Tabla de la distribución según Elección de referente /líder por el grupo de los enfermeros del sanatorio Güemes .**

Elección de referente/líder por el grupo de trabajo según los enfermeros de la unidad intermedia	Respuesta	%
Si	12	37%
No	18	63%
Total:	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico de la distribución según Elección de referente /líder por el grupo de los enfermeros del sanatorio Güemes .**




---

Se observa, del total de 30 encuestados. 12 (37%) Si, 18 (63%) No

## VII DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de nuestra investigación: Es “Saber cual es la perspectiva de los enfermeros sobre las características que debe tener un buen líder según los criterios de enfermería que se desempeña en la unidad de cuidados intermedios del Sanatorio Guemes del turno noche año 2020”. Del total de 30 unidades de análisis, las cuales representan 100% del presente trabajo de investigación, se observan los siguientes resultados: 70% de las encuestados son de sexo femenino. Del 100 %de los encuestados tienen antigüedad entre 11 a 20 como enfermeros, 57% refiere nunca haber tenido un puesto como líder en su lugar de trabajo, 60% a observado a un colega con actitud de líder, 47% refiere que su líder toma decisiones unilaterales elimina toda posibilidad de nuevas ideas, 60% si tendría que evaluar por medio de la puntuación a su líder sería entre 0 a 5 puntos, a su vez no se sienten representados por él. en cuan confiable es su líder el 50% opina que sí y el 50% que no. en cuanto a la actitud que toma su líder ante un conflicto por bajo

rendimiento del equipo de enfermería 44% refirió que mantiene silencio con mirada amenazadora y abandona el lugar de reunión, Un 60% del total de los encuestado no considera a su referente como líder, sin embargo el 40% que considera a su referente como líder ,la actitud más relevante es que lidera sacando lo mejor de la gente que pertenece a su grupo de trabajo, por último el 63% del total de los encuestado refiere no haber elegido a su referente como líder.

## VIII- CONCLUSIÓN

En la investigación realizada sobre cuál es la perspectiva de los enfermeros sobre las características que debe tener un buen líder, según los criterios de los enfermeros encuestados que se desempeñan en una unidad de cuidados intermedios de una institución privada de la ciudad de Buenos Aires año 2020. Evidencio que la mayoría de los líderes no poseen actitudes positivas, los enfermeros encuestados alegan no ser representados por ellos, ya que su característica predominante es un líder autoritario dejando de lado toda posibilidad de nuevas ideas de grupo. Muchos consideran a sus compañeros como líderes aunque no ocupen un cargo jerárquico. En cuanto a los autores citados en el marco teórico refieren que un buen líder de enfermería debe ser carismático que debe capacitarse para el mejor manejo de grupo de trabajo, a su vez tener actitudes logró que acompañen al personal a su cargo.

Finalmente de acuerdo con los objetivos propuestos en nuestra investigación no se evidencio características positivas de un buen líder que posicione a la enfermería dentro del sistema de salud resaltando su rol de importancia, con el



fin de cambiar la visión que la sociedad poseen sobre nuestra profesión desde tiempos remotos.

## **IX- RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado el presente trabajo de investigación los investigadores sugieren:

- Resaltar la importancia del liderazgo durante la formación profesional.
- Que se implementen a los que se encuentren liderando capacitación continua.
- Que la capacitación continua sea también para el personal interesado y los que aspiren a ser líderes dentro del grupo de trabajo.
- Independientemente del rol que ocupe como líder implementar la empatía con sus pares.
- Fiscalización desde la institución la evaluación permanente de los líderes en el cumplimiento de sus tareas.

## X- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- C.maxwell, j. (2008). The leadership handbook. En j. c.maxwell, *el manual del liderazgo* (pág. 61). México: lidere.
- Contrera, f. (15 de 10 de 2019). *Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación* .Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/277238093\\_liderazgo\\_perspectivas\\_de\\_desarrollo\\_e\\_investigacion](https://www.researchgate.net/publication/277238093_liderazgo_perspectivas_de_desarrollo_e_investigacion)
- García García, i., & gozalbes cravioto, e. (16 de 11 de 2019). *Surgimiento y desarrollo de la historia de la enfermería en España*. Obtenido de cielo: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1695-61412013000200015](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1695-61412013000200015)
- Souza e Souza, I. p. (14 de 11 de 2019). *Scielo*. Obtenido de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1695-61412013000200013](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1695-61412013000200013)
- Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 6. ed. porto alegre: artmed, 2010.
- (Souza e Souza, Liderazgo en la visión de enfermeros líderes. Enfermería Global, 2019 MATERIAL PARA AGREGAR
- Sorondo, J. (2017). *Liderazgo para los números 1*. Munro: Paidós.

## **XI- ANEXOS**

**Encuesta Opinión de los enfermeros del Sanatorio Güemes de la ciudad de Buenos Aires sobre las características que debe poseer un líder.**

**1-Edad.**

**2-Sexo.**

1. Femenino.
2. Masculino.

**3-Antigüedad en la profesión.**

1. 0-10 años
2. 11-20 años
3. Más años

**4- usted ha tenido algún puesto como líder**

1. Si
2. No

**5 - En su grupo de trabajo observa algún colega con actitudes de líder.**

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca.

**6- Teniendo en cuenta las siguientes características cual identifica más a su líder.**

1. Dedicar tiempo a escuchar ideas y propuestas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo
2. Su líder marca estándares de alto rendimiento y toma el control cuando el equipo no lo cumple.
3. Toma decisiones unilaterales y elimina la posibilidad de la aparición de nuevas ideas

**7 - Si tuviera que evaluar a su líder que puntuación le daría.**

1. 0 a 5
2. 6 a 10

**8 - Considera usted que su líder lo representa.**

1. SI
2. NO.

**9 - considera a su líder como una persona confiable**

1. Si
2. No

**10-Ante un conflicto inminente por un bajo rendimiento que sucede en el lugar de trabajo con el equipo de enfermería. ¿Cuál es la habitual reacción de su líder de trabajo?**

1. Sufre momentos de bajo ánimo e impulsos emocionales.
2. Se pone de pie y grita al personal presente.
3. Mantiene silencio con mirada amenazadora y luego abandona el lugar de reunión.
4. Averigua las razones que llevaron al conflicto y al bajo rendimiento facilitando una respuesta acorde y favorable para resolver el desacuerdo.

**11 - Usted considera que su referente es un líder.**

1. Si
2. NO.

**Si la respuesta es SÍ**

1. Articula una visión atractiva
2. construye orgullo de grupo
3. motiva para que haya un tono emocional positivo.
4. lidera sacando lo mejor de la gente.

**12 -El mismo fue elegido por el grupo de trabajo**

1. SI
2. NO.

**Planilla de tabulación de datos**

