



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

# **ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL EN HOSPITALES Y CONSULTORIOS DE LA PROVINCIA DE ÑUBLE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

**Autora:** Pradenas Fernández, Andrea del Carmen

**Director de Tesis:** Salazar Botello, Carlos Mauricio

Chile, 2014



## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>I. Marco de Referencia .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>11</b>
1.1.1 Enunciado del Problema.....	11
1.1.2 Preguntas de Investigación .....	14
1.1.2.1 Pregunta General .....	14
1.1.2.2 Preguntas Específicas .....	14
<b>1.2 Objetivos de Investigación .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo General.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.3 Justificación e Importancia de la Tesis .....</b>	<b>16</b>
<b>II. Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Marco Conceptual .....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Concepto de Liderazgo .....	19
2.1.1.1 Origen Etimológico .....	19
2.1.1.2 Conceptualización .....	19
2.1.2 Diferencias entre Liderazgo y Administración.....	24
<b>2.2 Marco Teórico .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Enfoques de Liderazgo.....	26
2.2.1.1 Enfoque de los Rasgos.....	26
2.2.1.2 Enfoque de las Actitudes o de la Conducta .....	28
2.2.1.3 Enfoque Humanista .....	35
2.2.1.4 Enfoque Situacional o de Contingencia en el Liderazgo .....	36
2.2.1.5 Teoría de la Atribución.....	42
2.2.1.6 Enfoque Transformacional.....	43
2.2.2 Modelo del Liderazgo Situacional.....	46
2.2.2.1 El Centro para el Estudio del Liderazgo .....	46
2.2.2.2 El concepto básico del Liderazgo Situacional.....	47
2.2.2.3 Preparación de los seguidores .....	49
2.2.2.4 De R1 a R2 y a R3.....	53
2.2.2.5 Elección de los estilos apropiados.....	54
2.2.2.6 Aplicación del Liderazgo Situacional .....	56
<b>III. Metodología .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Tipo de Investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2 Unidad de Análisis y Muestra.....</b>	<b>60</b>
3.2.1 Unidad de Análisis.....	60
3.2.2 Muestra .....	60



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

<b>3.3 Recolección de Datos .....</b>	<b>61</b>
3.3.1 Estrategia y Técnica de Recolección de Datos .....	61
3.3.2 Construcción del Instrumento .....	61
3.3.3 Aplicación del Instrumento .....	66
3.3.4 Análisis de Datos .....	66
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1 Análisis del Instrumento .....</b>	<b>69</b>
4.1.1 Análisis de Fiabilidad General .....	69
4.1.1.1 Versión Funcionarios .....	70
4.1.1.2 Versión Directivos .....	72
4.1.2 Análisis de Fiabilidad por Factores .....	74
4.1.2.2 Versión Funcionarios .....	74
4.1.2.1 Versión Directivos .....	77
<b>4.2 Análisis Descriptivo .....</b>	<b>80</b>
4.2.1 Análisis de las Variables Categóricas .....	80
4.2.1.1 Institución de Procedencia .....	80
4.2.1.2 Estamento .....	81
4.2.1.3 Género .....	82
4.2.2 Medidas de Tendencia Central y Variabilidad por Estilos .....	83
4.2.2.1 Versión Funcionarios .....	83
4.2.2.2 Versión Directivos .....	84
4.2.3 Frecuencia Relativa por Ítems del Cuestionario .....	86
4.2.3.1 Versión Funcionarios .....	86
4.2.3.2 Versión Directivos .....	89
4.2.3.2 Comparativo Resultados versión funcionarios y versión directivos .....	92
4.2.4 Frecuencia Relativa por Ítem y Estilos de Liderazgo Situacional .....	94
4.2.4.1 Estilo Dirigir .....	94
4.2.4.2 Estilo Convencer .....	98
4.2.4.3 Estilo Participar .....	103
4.2.4.4 Estilo Delegar .....	107
4.2.5 Frecuencias Relativas de los Estilos de Liderazgo Situacional .....	111
4.2.5.1 Versión Funcionarios .....	111
4.2.5.2 Versión Directivos .....	112
4.2.5.3 Comparativo frecuencias relativas de los estilos de liderazgo situacional versión funcionarios y versión directivos .....	113
4.2.6 Frecuencia Relativa por Ítem según Género .....	114
4.2.6.1. Versión Funcionarios .....	114
4.2.6.2. Versión Directivos .....	116
4.2.7 Frecuencia Relativa según Género y Estilos de Liderazgo Situacional .....	118
4.2.7.1 Estilo Dirigir .....	118
4.2.7.2 Estilo Convencer .....	119
4.2.7.3 Estilo Participar .....	120
4.2.7.4 Estilo Delegar .....	121
4.2.7.5 Comparativo de las Frecuencias Relativas de los Estilos de Liderazgo Situacional según género .....	122



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

<b>V. Conclusiones</b> .....	<b>124</b>
<b>VI. Resumen</b> .....	<b>131</b>
Resumen .....	132
Abstract.....	133
<b>VII. Bibliografía</b> .....	<b>134</b>
<b>VIII. Anexos</b> .....	<b>140</b>
8.1. Cuestionario de Liderazgo Situacional Versión Funcionarios .....	141
8.2. Cuestionario de Liderazgo Situacional Versión Directivos .....	143
8.3 Frecuencia por Ítem según Estilos de Liderazgo y Género, Versión funcionarios .....	145
8.4 Frecuencia por Ítem según Estilos de Liderazgo y Género, Versión Directivos .....	147



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>I. Marco de Referencia .....</b>	<b>10</b>
<b>II. Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
<i>Tabla 2.1. Indicadores de los R1 – R2 – R3 y R4 .....</i>	<b>52</b>
<i>Tabla 2.2. Resumen Estilos de Liderazgo Situacional .....</i>	<b>57</b>
<b>III. Metodología .....</b>	<b>59</b>
<i>Tabla 3.1. Operacionalización de la variable en estudio y creación de ítems, cuestionario versión funcionarios .....</i>	<b>62</b>
<i>Tabla 3.2. Operacionalización de la variable en estudio y creación de ítems, cuestionario versión directivos .....</i>	<b>64</b>
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>68</b>
<i>Tabla 4.1. Interpretación de los coeficientes de Alfa de Cronbach.....</i>	<b>69</b>
<i>Tabla 4.2. Estadísticos de fiabilidad – versión funcionarios .....</i>	<b>70</b>
<i>Tabla 4.3. Estadísticos total - elementos – versión funcionarios .....</i>	<b>71</b>
<i>Tabla 4.4. Estadísticos de fiabilidad – versión directivos .....</i>	<b>72</b>
<i>Tabla 4.5. Estadísticos total – elementos – versión directivos .....</i>	<b>73</b>
<i>Tabla 4.6. Estadísticos de fiabilidad por factores - versión funcionarios .....</i>	<b>75</b>
<i>Tabla 4.7. Estadísticos de fiabilidad por factores – versión directivos.....</i>	<b>78</b>
<i>Tabla 4.8. Lugar de procedencia.....</i>	<b>80</b>
<i>Tabla 4.9. Estamento de los sujetos de estudio.....</i>	<b>81</b>
<i>Tabla 4.10. Género de los sujetos de estudio .....</i>	<b>82</b>
<i>Tabla 4.11. Estadísticos de tendencia central y variabilidad por estilos – versión funcionarios.....</i>	<b>83</b>
<i>Tabla 4.12. Estadísticos de tendencia central y variabilidad por estilos – versión directivos .....</i>	<b>84</b>
<i>Tabla 4.13. Frecuencia relativa por ítem, ordenados en forma descendente según alternativa de respuesta Totalmente de acuerdo+ De acuerdo, versión funcionarios.....</i>	<b>86</b>
<i>Tabla 4.14. Frecuencia relativa por ítem, ordenados en forma descendente según alternativa de respuesta Totalmente de acuerdo+ De acuerdo, versión directivos.....</i>	<b>89</b>
<i>Tabla 4.15. Comparativo ítems más representativos para funcionarios y directivos, según alternativa de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>92</b>
<i>Tabla 4.16. Comparativo ítems menos representativos para funcionarios y directivos, según alternativa de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>93</b>
<i>Tabla 4.17. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo dirigir – versión funcionarios .....</i>	<b>94</b>
<i>Tabla 4.18. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo dirigir – versión directivos .....</i>	<b>96</b>
<i>Tabla 4.19. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo convencer – versión funcionarios ....</i>	<b>98</b>
<i>Tabla 4.20. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo convencer – versión directivos .....</i>	<b>101</b>
<i>Tabla 4.21. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo participar - versión funcionarios....</i>	<b>103</b>
<i>Tabla 4.22. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo participar – versión directivos .....</i>	<b>105</b>
<i>Tabla 4.23. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo delegar – versión funcionarios.....</i>	<b>107</b>



<i>Tabla 4.24. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo delegar – versión directivos .....</i>	<b>109</b>
<i>Tabla 4.25. Comparativos de los comportamientos de liderazgo situacional más representativos en los directivos, desde la percepción de los funcionarios por género, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en las alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>114</b>
<i>Tabla 4.26. Comparativos de los comportamientos de liderazgo situacional menos representativos en los directivos, desde la percepción de los funcionarios por género, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en las alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>115</b>
<i>Tabla 4.27. Comparativos de los comportamientos de liderazgo situacional más representativos en los directivos, desde su percepción según género, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en las alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo .....</i>	<b>116</b>
<i>Tabla 4.28. Comparativos de los comportamientos de liderazgo situacional menos representativos en los directivos, desde su percepción según género, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en las alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo .....</i>	<b>117</b>
<i>Tabla 4.29. Frecuencia según género y estilo de liderazgo dirigir – versión funcionarios.....</i>	<b>118</b>
<i>Tabla 4.30. Frecuencia según género y estilo de liderazgo dirigir – versión directivos.....</i>	<b>118</b>
<i>Tabla 4.31. Frecuencia según género y estilo de liderazgo convencer – versión funcionarios .....</i>	<b>119</b>
<i>Tabla 4.32. Frecuencia según género y estilo de liderazgo convencer – versión directivos .....</i>	<b>119</b>
<i>Tabla 4.33. Frecuencia según género y estilo de liderazgo participar – versión funcionarios.....</i>	<b>120</b>
<i>Tabla 4.34. Frecuencia según género y estilo de liderazgo participar – versión directivos .....</i>	<b>120</b>
<i>Tabla 4.35. Frecuencia según género y estilo de liderazgo delegar – versión funcionarios.....</i>	<b>121</b>
<i>Tabla 4.36. Frecuencia según género y estilo de liderazgo delegar – versión directivos.....</i>	<b>121</b>
<b>V. Conclusiones.....</b>	<b>124</b>
<b>VI. Resumen .....</b>	<b>131</b>
<b>VII. Bibliografía.....</b>	<b>134</b>
<b>VIII. Anexos .....</b>	<b>140</b>
<i>Tabla 8.1. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo dirigir, versión funcionarios, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>145</b>
<i>Tabla 8.2. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo convencer, versión funcionarios, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>145</b>
<i>Tabla 8.3. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo participar, versión funcionarios, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>146</b>
<i>Tabla 8.4. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo delegar, versión funcionarios, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>146</b>
<i>Tabla 8.5. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo dirigir, versión directivos, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....</i>	<b>147</b>



*Tabla 8.6. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo convencer, versión directivos, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....* **147**

*Tabla 8.7. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo participar, versión directivos, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....* **148**

*Tabla 8.8. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo delegar, versión directivos, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de Acuerdo + De acuerdo.....* **148**



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>I. Marco de Referencia .....</b>	<b>10</b>
<b>II. Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
<i>Figura 2.1. Los cuadrantes del Estudio de Ohio de Liderazgo .....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 2.2. La Rejilla Gerencial de Blake y Mouton.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 2.3. Modelo de Contingencia de Fiedler.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 2.4. Comportamiento del líder eficaz.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 2.5. Continuo de la preparación del seguidor.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 2.6. Comportamiento del líder eficaz.....</i>	<i>54</i>
<b>III. Metodología .....</b>	<b>59</b>
<i>Figura 3.1. Diagrama del proceso de Recolección y Análisis de Datos .....</i>	<i>67</i>
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>68</b>
<b>V. Conclusiones.....</b>	<b>124</b>
<b>VI. Resumen .....</b>	<b>131</b>
<b>VII. Bibliografía.....</b>	<b>134</b>
<b>VIII. Anexos .....</b>	<b>140</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>I. Marco de Referencia</b> .....	<b>10</b>
<b>II. Marco Teórico</b> .....	<b>18</b>
<b>III. Metodología</b> .....	<b>59</b>
<b>IV. Resultados</b> .....	<b>68</b>
Gráfico 4.1. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, estilo dirigir, funcionarios .....	95
Gráfico 4.2. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, estilo dirigir, directivos .....	97
Gráfico 4.3. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, estilo convencer, funcionarios .....	99
Gráfico 4.4. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, estilo convencer, directivos .....	102
Gráfico 4.5. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, estilo participar, funcionarios .....	104
Gráfico 4.6. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, estilo participar, directivos .....	106
Gráfico 4.7. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, estilo delegar, funcionarios.....	108
Gráfico 4.8. Frecuencia relativa en alternativas Totalmente de acuerdo + De acuerdo, estilo delegar, directivos .....	110
Gráficos 4.9. Frecuencia relativa de los estilos de liderazgo situacional, versión funcionarios .....	111
Gráfico 4.10. Frecuencia relativa de los estilos de liderazgo situacional, versión directivos .....	112
Gráfico 4.11. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, según estilos de liderazgo situacional y grupos sujetos de estudio.....	113
Gráfico 4.12 Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, de los estilos de liderazgo situacional, versión funcionarios, según género.....	122
Gráfico 4.13. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta Totalmente de acuerdo + De acuerdo, de los estilos de liderazgo situacional, versión directivos, según género .....	123
<b>V. Conclusiones</b> .....	<b>124</b>
<b>VI. Resumen</b> .....	<b>131</b>
<b>VII. Bibliografía</b> .....	<b>134</b>
<b>VIII. Anexos</b> .....	<b>140</b>



# I. MARCO DE REFERENCIA



## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

### I.1.1 Enunciado del Problema

La Reforma de la Salud ha introducido cambios radicales en el Sistema de Salud Chileno. En su esencia, reconoce el derecho de las personas a una atención de salud equitativa, resolutiva y respetuosa (Servicio de Salud Ñuble, 2014).

El nuevo modelo de atención, de carácter integral, familiar y comunitario, entiende que la atención de salud debe ser un proceso continuo que se centra en el cuidado integral de las familias, preocupándose de la salud de las personas antes que aparezca la enfermedad, entregándoles herramientas para su autocuidado (Servicio de Salud Ñuble, 2014).

Su énfasis está puesto en promover estilos de vida saludables, en fomentar la acción multisectorial y en fortalecer la responsabilidad familiar y comunitaria para mejorar las condiciones de salud. En caso de enfermar, se preocupa que las personas sean atendidas en las etapas tempranas de la enfermedad, de modo de controlar su avance y evitar su progresión a fases de mayor daño y de tratamientos más complejos (Servicio de Salud Ñuble, 2014).

Las características del modelo de salud familiar son:

- Enfoque biopsicosocial, con énfasis en la familia y comunidad
- Continuidad de la atención y de los cuidados de salud
- Prestación de servicios integrados
- Resolutividad
- Responsabilidad compartida entre todos los miembros de la familia y la comunidad por la salud de su familia y de cada uno de sus integrantes
- Participación social
- Promoción de Salud
- Interculturalidad
- Impacto sanitario
- Enfoque de Género



En este contexto, se destacan los Servicio de Salud, los cuales de acuerdo a las disposiciones establecidas en la ley 19.937 sobre Autoridad Sanitaria y en el Reglamento de los Servicios de Salud (decreto 140 de 2004), tienen como función la articulación, gestión y desarrollo de la red asistencial correspondiente, para la ejecución de las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud, como también la rehabilitación y cuidados paliativos de las personas enfermas (Minsal, 2014).

Los Servicios son organismos estatales funcionalmente descentralizados y están dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio para el cumplimiento de sus fines. Sus sedes y territorios son establecidos por decreto supremo del Ministerio de Salud, por orden del Presidente (Minsal, 2014).

La Red Asistencial de cada Servicio de Salud está constituida por el conjunto de establecimientos asistenciales públicos que forman parte del Servicio, los establecimientos municipales de atención primaria de salud de su territorio y los demás establecimientos públicos o privados que mantengan convenios con el Servicio de Salud respectivo para ejecutar acciones de salud, los cuales deben colaborar y complementarse entre sí para resolver de manera efectiva las necesidades de salud de la población (Minsal, 2014).

La Red de cada Servicio de Salud se organiza con un primer nivel de atención primaria, compuesto por establecimientos que ejercen funciones asistenciales en un determinado territorio con población a cargo y otros niveles de mayor complejidad que sólo reciben derivaciones desde el primer nivel de atención conforme a las normas técnicas que dicte al efecto el Ministerio de Salud, salvo en los casos de urgencia y otros que señalen la ley y los reglamentos (Minsal 2014).

En cuanto a las prestaciones de los Centros de Salud Familiar, las mismas están definidas en la “cartera de servicios”, que contempla acciones promocionales o para colaborar en la mantención de la salud de las personas, otras para prevenir enfermedades o complicaciones y otras curativas y de rehabilitación de la salud. La cartera de servicios considera el control y consulta de salud de niños y niñas,



adolescentes, adultos y adultos mayores y otras prestaciones de acuerdo a las necesidades de salud específicas o problema de salud de algún integrante de la familia (Servicio de Salud Ñuble, 2014).

Las personas no sólo consultan en los centros de salud familiar cuando están enfermas o tienen algún problema de salud. En estos establecimientos se realizan controles para evaluar el estado de salud general, detectar a tiempo un problema, realizar exámenes preventivos y entregar orientaciones a las personas para que se mantengan sanas (Servicio de Salud Ñuble, 2014).

Por su parte, los Hospitales Comunitarios de Salud Familiar, ex hospitales rurales de tipo 4, han fortalecido la atención ambulatoria, las actividades de prevención y promoción de la salud, la atención de familias por sectores, pero también responden cuando las personas enferman manteniendo servicios de hospitalización (Servicio de Salud Ñuble, 2014).

En este contexto, las organizaciones de salud requieren de un gran liderazgo de sus directivos para promover y desarrollar un trabajo eficiente en beneficio de la comunidad. Por este motivo se considera de gran importancia conocer los estilos de liderazgo aplicados con el objeto de aportar en sus procesos de toma de decisiones.



## **I.1.2 Preguntas de Investigación**

### **I.1.2.1 Pregunta General**

¿Cuál es el estilo de liderazgo situacional predominante en directivos de instituciones de salud pública de la provincia de Ñuble, desde la percepción de los funcionarios y de los directivos?

### **I.1.2.2 Preguntas Específicas**

- 1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo situacional predominante en directivos desde la percepción de los funcionarios y directivos?
- 2) ¿Cuáles son los comportamientos de liderazgos situacional predominantes en directivos desde la percepción de los funcionarios y directivos?
- 3) ¿Cuál es el estilo de liderazgo situacional predominante en directivos desde la percepción de los funcionarios y directivos, según género?
- 4) ¿Cuáles son los comportamientos de liderazgo situacionales predominantes en directivos desde la percepción de los funcionarios y directivos, según género?
- 5) ¿Cuál es la fiabilidad del cuestionario de liderazgo situacional aplicado en el estudio?



## 1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

---

### 1.2.1 Objetivo General

Identificar el estilo de liderazgo situacional predominante en directivos de instituciones de salud pública de la provincia de Ñuble, desde la percepción de los funcionarios y de los directivos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar el estilo de liderazgo situacional predominante en directivos desde la percepción de los funcionarios y directivos.
- 2) Identificar los comportamientos de liderazgos situacional predominantes en directivos desde la percepción de los funcionarios y directivos.
- 3) Identificar el estilo de liderazgo situacional predominante en directivos desde la percepción de los funcionarios y directivos, según género.
- 4) Identificar los comportamientos de liderazgo situacionales predominantes en directivos desde la percepción de los funcionarios y directivos, según género.
- 5) Examinar la validez interna del cuestionario de liderazgo situacional aplicado a través del análisis estadístico.



### 1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA TESIS

---

El liderazgo es un fenómeno de gran importancia para las organizaciones, por ello ha sido objeto de estudio hace décadas.

Para Katz y Kahn (1977) cuando se describe organizaciones, ninguna palabra se usa más que liderazgo. La necesidad de liderazgo en una organización, según estos autores, se explica por la imperfección del sistema de la organización formal, las condiciones externas cambiantes, las distintas dinámicas de los subsistemas organizacionales y la naturaleza fragmentaria de la membresía humana, junto con la continua necesidad de motivar la conducta que se requiere de sus miembros, donde el liderazgo juega un papel fundamental en estos procesos.

Para autores como Mc Gregor (1960) y Likert (1961), la eficacia y desarrollo de las organizaciones se explica en base al fenómeno del liderazgo. Por su parte, Hersey y Blanchard (1998) plantean que la organización que prospera tiene un atributo fundamental que la distingue de las demás: un liderazgo dinámico y eficiente.

Entre los estudio de liderazgo más recientes se encuentran las teorías de la contingencia, que asumen la relevancia de los elementos de la situación, entre ellas surge el Modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Para Sánchez & Rodríguez (2000) este modelo tiene un gran potencial y es uno de los más conocidos, empleados y populares en la industria en los últimos 30 años. No obstante, no existe acuerdo en cuanto a la cantidad de trabajo empírico que avala a esta teoría.

De esta manera, la presente investigación pretende aportar evidencia empírica sobre el estudio del liderazgo situacional aplicado a instituciones públicas de salud de la provincia de Ñuble contribuyendo de esta forma en sus procesos de gestión internos y en la toma de decisiones.



Asimismo, se busca generar un cuestionario para la recolección de datos en relación al liderazgo situacional aplicado a la realidad local que sirva para la realización de nuevos estudios en diferentes organizaciones.



## II. MARCO TEÓRICO



## 2.1 MARCO CONCEPTUAL

---

### 2.1.1 Concepto de Liderazgo

#### 2.1.1.1 Origen Etimológico

Ganga y Navarrete (2013) al hacer una revisión del origen etimológico del concepto indican que desde el latín, su génesis se encuentra en la palabra “Lis-litis” que tiene como significado: querrela, disputa, pleito o proceso. Esto implica reconocer que el líder es un ser activo que asume posturas entre sus pares y para ello, requiere de capacidades o competencias especiales, que les permitan enfrentar adecuadamente los diversos conflictos, disputas o procesos.

Por su parte, los autores mencionan que el origen etimológico anglosajón de las palabras líder y liderazgo es “lead”, que significa “camino”. Laeden –el verbo significa “viajar”, se refiere también a la acción de ir con alguien, de “llevarlo de la mano” conducirlo, guiarlo, encaminarlo, orientarlo. Así, un líder es aquel que no sólo acompaña, sino que también muestra a sus compañeros de viaje el camino, la ruta a seguir hacia una meta determinada.

#### 2.1.1.2 Conceptualización

Es complejo definir liderazgo dado que sus indagaciones han sido abordadas desde diferentes disciplinas y especialidades. Existe una diversidad de investigaciones y hasta el momento no existe un consenso o una definición específica y ampliamente aceptada sobre liderazgo, así lo argumentan Ganga y Navarrete (2013) en su estudio sobre los enfoques más representativos del fenómeno del liderazgo.



Según Peris (1998) gran parte de los trabajos realizados en las ciencias sociales coinciden en subrayar la dificultad en delimitar el constructo del liderazgo, no obstante, a pesar de la discrepancia, existe unanimidad a la hora de reflejar el “grupo”<sup>1</sup> como contexto en el que se desarrolla el fenómeno.

Para esta autora, tanto en el contexto social como organizacional, el tema se ha encontrado unido a conceptos como “poder”, “autoridad”, “influencia”, “persuasión”, entre otros y sin coincidir en ninguno de ellos, parece que se está ante un hecho que los implica a todos.

Luego del reconocido trabajo de Stogdill (1974) en donde realiza un análisis de más de 60 definiciones agrupadas en diferentes categorías, Bass (1990, pp. 11-18) mantiene esta categorización, reflejando que el liderazgo ha sido concebido:

- *Cómo núcleo de los procesos grupales:* El líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo.
- *El líder como un individuo con una personalidad impactante:* El líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de sus seguidores. Las Teorías del Gran Hombre y de los Rasgos entran en esta categorización.
- *Como el arte de inducir a la sumisión:* el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder.
- *Como una relación de poder:* donde un individuo percibe que otro puede disponer de su conducta. Aquí se entiende el liderazgo como una relación diferencial de poder entre los miembros del grupo.
- *Como un modo particular de persuasión:* El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados.

---

<sup>1</sup> “Cabe entender la existencia de grupo aunque nos encontremos ante la sola presencia de dos personas” (Peris, 1998).



- *Cómo expresión de determinadas conductas:* realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto. El enfoque conductual se enmarca en esta categoría.
- *Cómo un instrumento para la consecución de metas:* el líder dirigirá al grupo hacia el logro de sus objetivos propuestos.
- *Cómo un proceso de influencia:* el liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores que conllevaría al logro de las metas del grupo. En esta categoría se puede enmarcar el Enfoque Situacional.
- *Cómo efecto de la interacción grupal:* el liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo.
- *Cómo una diferenciación de roles:* de acuerdo a la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado rol. El liderazgo es un rol dentro del esquema de relaciones.

En esta línea, Bass (1990) entiende el liderazgo como la interacción entre dos o más miembros de un grupo, interacción que implica normalmente la estructuración de las percepciones y expectativas de los miembros de un grupo y la modificación de los comportamientos de los involucrados. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de otras personas los afectan a ellos.

Para McGregor (1991) el liderazgo es el proceso persuasivo o el modelo mediante el cual un individuo (o un grupo líder) induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos compartidos por el líder y sus seguidores.



Tannenbaum, Weschler y Massarik (1959) definen el liderazgo como la influencia personal ejercida en una situación y dirigida – mediante el proceso de la comunicación – a conseguir una o varias metas particulares.

Para George Terry (1960) el liderazgo *“es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”* (p. 493).

Según Yukl y Van Fleet (1992) el liderazgo *“...es un proceso que incluye influencia en los objetivos de tarea y estrategias de un grupo u organización, influyendo en las personas en la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos, influyendo sobre el mantenimiento y la identificación del grupo, e influyendo en la cultura de la organización”* (p.149).

Koontz y Wehrich (1991) definen el liderazgo como influencia, es decir, *“el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”* (p. 367).

Por su parte, Robbins (2004) indica que *“el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”* (p. 314). Además, Robbins hace mención que el mayor aporte del liderazgo a las organizaciones es que se establece una visión de futuro, comunica a los colaboradores dicha visión y les provee la inspiración necesaria para vencer los obstáculos que se presenten en el camino.

Davis & Newstrom (2003) indican que el liderazgo es el *“proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos”* (p. 193). Argumentan que es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

En cuanto a Hersey y Blanchard (1998), concuerdan en que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. De esta manera el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor y otras variables situaciones.



Para estos autores hay un liderazgo en cualquier situación en la que alguien trate de influir en el comportamiento de otro individuo o del grupo. De esta forma, todos ejercen el liderazgo en un momento u otro, sea que las actividades estén centradas en los negocios, las instituciones educativas, los hospitales, las organizaciones políticas o la familia.

Por otro lado, Hersey y Blanchard (1998) aclaran que al hablar de relación líder – seguidor, no se está en presencia de una relación jerárquica, indicando que *“cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento del otro, aquel es el líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, sin importar que se trate de un jefe, un colega, un subordinado, un amigo o bien todo un grupo”* (p.41).

Por último, los autores explican que conducir o influir requiere tres habilidades generales, o aptitudes: 1) *diagnosticar*, entender la situación en la que trata de influir; 2) *adaptar*, modificar su comportamiento y el de los otros recursos de que dispone para enfrentar las contingencias de la situación, y 3) *comunicar*, relacionarse con los demás de modo que entiendan y acepten con facilidad.

A continuación, se desarrollan brevemente estas tres “Capacidades del Liderazgo” (Hersey y Blanchard, 1998, pp. 9-10):

- *Diagnosticar es una capacidad cognoscitiva o cerebral.* Consiste en conocer cuál es la situación actual y saber qué puede hacer razonablemente con ella en el futuro. La discrepancia entre ambos puntos es el problema por resolver. Es la discrepancia que las otras capacidades pretenden solucionar.
- *Adaptar es una capacidad conductual.* Se trata de adaptar su comportamiento y el de los otros recursos de modo que cierren la brecha entre la situación actual y lo que se trata de lograr.



- *Comunicar es una capacidad de método.* Aun cuando comprenda la situación e incluso sea capaz de modificar su conducta y la de los recursos para enfrentarla, se necesita comunicar con eficacia. Si no se puede comunicar de una manera que la gente entienda y acepte, no es probable que se alcance la meta.

### 2.1.2 Diferencias entre Liderazgo y Administración

Según Ganga y Navarrete (2013) en la literatura especializada, se pueden encontrar autores que definen que dirigir y liderar son conceptos distintos y otros que consideran que son sinónimos.

En la línea de los autores que diferencian los términos administración y liderazgo, Cadavid (2010) manifiesta que la administración tiene más que ver con el *statu quo*, es decir, con lo que los gerentes hacen en condiciones de estabilidad para mantener un nivel de desempeño de su organización, mientras que el liderazgo se asocia de manera más natural al cambio, y por lo tanto, a condiciones de inestabilidad o crisis (Bass, 1990; Katzenbach, 1995; Kotter, 1990).

Desde esta perspectiva, la administración o gerencia incluye aquellas actividades tendientes a hacer las cosas bien para garantizar un funcionamiento adecuado, lo que en general corresponde a funciones de supervisión, dirección o refinamiento del desempeño actual. Se entiende que el ejercicio de la administración se ocupa de manejar temas complejos pero cotidianos, y que su ejercicio le otorga entre otros beneficios a las organizaciones como la generación de orden y la congruencia interna, ya que permite planear, diseñar estructuras y hacer seguimiento.

El liderazgo, en cambio, se relaciona más con hacer las cosas correctas para dirigir equipos y organizaciones hacia el cambio, agrupando por lo tanto actividades relacionadas con el dinamismo, la efervescencia y el carisma personal del líder. Estas características son especialmente requeridas cuando las organizaciones son dinámicas y están viviendo, o requieren vivir transformaciones, ya que es en esos



momentos cuando más se espera que las personas a cargo ejerzan un liderazgo efectivo (Cadavid, 2010).

Para Hersey y Blanchard (1998) liderazgo es un concepto más amplio que administración. La administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de las metas organizaciones. Así, la diferencia clave radica en la expresión metas “organizacionales”. Hay liderazgo cada vez que alguien intenta influir en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Pueden ser las metas propias o las de otros, y pueden ser congruentes o no con las metas organizaciones.



## 2.2 MARCO TEÓRICO

---

### 2.2.1 Enfoques de Liderazgo

A continuación, se presentan algunos enfoques considerados los más representativos y destacados del fenómeno del liderazgo (Ganga y Navarrete, 2013), con el objeto de generar un acercamiento a las diferentes corrientes y aproximaciones que describen y especifican la manera que opera un líder eficaz.

#### 2.2.1.1 Enfoque de los Rasgos

Los enfoques que se enmarcan en esta aproximación enfatizan en los rasgos (determinadas características físicas, psicológicas y sociológicas) que hacen al líder más eficaz, aunque ninguno de ellos garantice el éxito (Bass, 1990; Yukl, 1989).

Compatibles con un enfoque situacional, ya que son parte de la situación del liderazgo, estos rasgos son: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madures emocional, integridad y autoconfianza (Yukl y Van Fleet, 1992).

Bennis (1984) luego de un estudio a 90 líderes destacados realizado en 1984 identificó cuatro rasgos comunes o áreas de competencia que los 90 líderes compartían:

1. Administración de la atención. La capacidad de comunicar un sentido de resultados, metas o dirección que atraiga a los seguidores.
2. Administración del significado. La capacidad de crear y comunicar comprensibles y claros.
3. Administración de la confianza. La capacidad de ser confiable y consistente.
4. Administración del yo. La capacidad de conocerse y emplear las habilidades propias dentro de los límites de las fuerzas y debilidades personales.



De igual forma que los rasgos, se han identificado habilidades necesarias para desempeñar un liderazgo eficaz. Así, las primeras taxonomías de habilidades propuestas por Katz (1955) y Mann (1965) son las que hoy en día todavía se tienen en cuenta. Estas categorías de habilidades son:

1. **Habilidades técnicas:** incluyen el conocimiento de productos y servicios, el conocimiento de las operaciones, procedimiento y equipamiento del trabajo y el conocimiento de mercados, clientes y competidores.
2. **Habilidades conceptuales:** representan la capacidad de analizar eventos complejos y percibir tendencias, reconocer cambios, e identificar problemas y oportunidades; la capacidad de desarrollo creativo, soluciones prácticas a los problemas, y la capacidad de conceptualizar ideas complejas y usar modelos, teorías y analogías.
3. **Habilidades interpersonales:** son el entendimiento de procesos interpersonales y de grupo, la capacidad de entender motivos, sentimientos y actitudes de las personas desde lo que ellos dicen y hacen (empatía, sensibilidad social), la capacidad de mantener relaciones operativas con las personas (tacto, diplomacia, habilidades de resolución de conflictos); y la capacidad de persuasión en la comunicación oral.

Las teorías de los rasgos tienen al menos cuatro limitaciones. La primera es que no hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino que apenas en algunas. En segundo lugar, los rasgos predicen mejor el comportamiento en situaciones débiles que en las fuertes<sup>2</sup>. Estas situaciones les restan a los líderes oportunidades para expresar sus disposiciones innatas. Como las organizaciones más formales y las que tienen cultura sólida

---

<sup>2</sup> Las situaciones fuertes son aquellas en las que hay normas firmes de conducta, grandes incentivos para manifestar ciertos comportamientos y expectativas claras sobre que conductas se premian y se castigan (Robbins, 2004).



concuerdan con la descripción de las situaciones fuertes, es de creer que el poder de los rasgos para pronosticar el liderazgo en muchas organizaciones es delimitado. En tercer lugar no hay resultados claros con los cuales separar causas-efectos y, en última instancia, lo que mejor hacen los rasgos es predecir la aparición del liderazgo más que distinguir entre líderes eficaces e ineficaces (Robbins, 2004).

### 2.2.1.2 Enfoque de las Actitudes o de la Conducta

Con la expresión enfoque de las actitudes se hace referencia a los planteamientos que sirven de herramientas (como los cuestionarios) para medir las actitudes o la predisposición hacia el comportamiento del líder (Hersey y Blanchard, 1998). Para Robbins (2004), las teorías conductuales del liderazgo postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son.

El principal periodo de los enfoques de las actitudes al liderazgo transcurrió entre 1945, con los estudios de Ohio State y Michigan, y mediado de los sesenta, con el desarrollo de la Rejilla Gerencial, los cuales se describen brevemente a continuación:

- Los Estudios de Ohio State del Liderazgo

Los estudios del liderazgo iniciados en 1945 por el Departamento de Investigación Empresarial de Ohio trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder. Los investigadores, dirigidos por Ralph Stogdill (1974) que definieron el liderazgo como la conducta del individuo cuando orienta las actividades de un grupo para conseguir una meta, acabaron por restringir la descripción del comportamiento del líder a dos aspectos: estructura inicial y consideración.

La expresión *estructura inicial* se refiere a aquella conducta del líder que muestra el grado al que éste se encuentra orientado a las tareas y dirige las actividades laborales de los subordinados rumbo a la consecución de las metas (Hersey y Blanchard, 1998). Esta definición abarca el comportamiento tendiente a



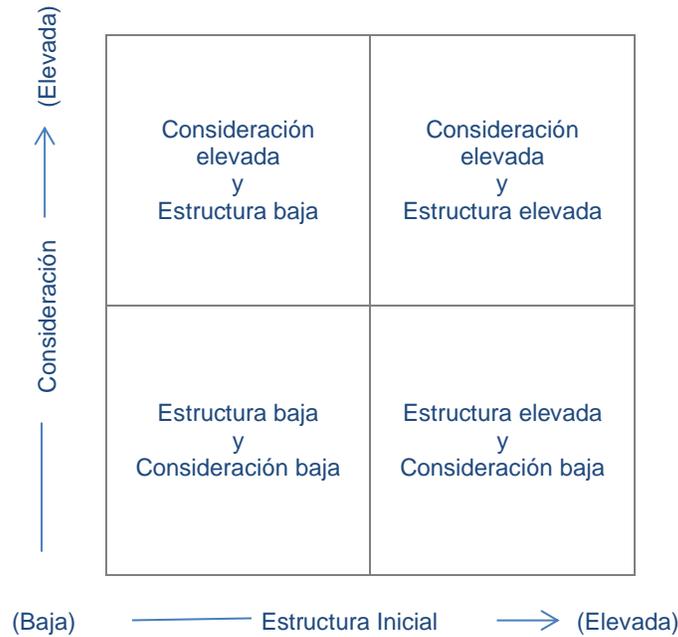
organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. El líder que tiene una calificación alta en la categoría de iniciación de estructura es aquel que asigna tareas específicas a los miembros del grupo, espera que sus trabajadores mantengan niveles de desempeño definido e insiste en que se cumplan los plazos (Robbins, 2004).

Por su parte, *consideración* se refiere a aquel comportamiento del líder que muestra el grado al que es sensible a sus subordinados en lo que atañe a sus ideas y sentimientos y establece la confianza mutua (Hersey y Blanchard, 1998). Aquí el líder se preocupa por la comodidad, el bienestar, el status y la satisfacción de sus seguidores. Un líder muy considerado es el que ayuda a sus empleados con sus problemas personales, es amigable, accesible y los trata como iguales (Robbins, 2004).

En consecuencia, al estudiar el comportamiento del líder, el equipo de la Universidad de Ohio descubrió que la estructura inicial y la consideración eran dimensiones distintas y separadas. Una calificación elevada en una dimensión no implica una baja en el otro aspecto. El proceder del líder puede ser descrito como una mezcla de ambas dimensiones. Así estos estudios fueron los primeros en trazar dos ejes diferentes en el comportamiento del líder antes que un solo continuo. Los ejes establecieron cuadrantes para mostrar las combinaciones de una y otra dimensión, según se observa en la figura 2.1 (Hersey y Blanchard, 1998).



Figura 2.1. Los cuadrantes del Estudio de Ohio de Liderazgo



Fuente: Blanchard, K. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall.

- Los Estudios de Michigan del Liderazgo

Los estudios de liderazgo emprendidos en el Centro de Encuestas de Investigación de la Universidad de Michigan realizados a partir de 1945 tenían objetivos similares a los estudios de Ohio: detectar características conductuales que se relacionaran con las medidas de desempeño eficaz. De esta manera, el grupo de investigadores de Michigan identificaron dos dimensiones de conducta de liderazgo, a las que nombraron *orientación al empleado* y *orientación a la producción* (Robbins, 2004).

Los líderes *orientados a los empleados* destacaban las relaciones entre personas, se interesaban por las necesidades de los empleados y aceptaban sus diferencias individuales. En contraste, los líderes *orientados a la producción* se inclinaban por los aspectos técnicos o las tareas del trabajo. El objetivo principal era cumplir con las tareas del grupo, para lo cual los miembros eran un mero instrumento.



En esta línea se destaca al profesor Renis Likert de la Universidad de Michigan quien desarrolló ciertas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo. *“Él ve al gerente efectivo como intensamente orientado hacia sus subordinados, apoyándose en la comunicación para mantener todas las partes trabajando como una unidad”*. (Koontz y Wehrich, 1991: p. 373).

Como guía para la investigación y para clarificar sus conceptos Likert (1976) sugirió cuatro sistemas de administración:

**Sistema 1.** Se describe como “explotador-autoritario”; sus gerentes son en extremos autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo otorgan recompensas ocasionales, se dedican a la comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la cima.

**Sistema 2.** Se conoce como “benevolente-autoritario”; sus gerentes tienen una seguridad y confianza condescendiente en los subordinados, los motiva con recompensas y con algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.

**Sistema 3.** Se conoce como “consultor”. Los gerentes en este sistema tienen bastante seguridad y confianza en los subordinados, aunque no completa, normalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados, usan las recompensas para la motivación con algunos castigos ocasionales y cierta participación, utilizan flujos de comunicación tanto descendentes como ascendentes, toman en la cima las decisiones generales y políticas al mismo tiempo que permiten que se tomen decisiones específicas en niveles inferiores y actúan como consultores en otras formas.



**Sistema 4.** Se conoce como “participativo”. Los gerentes del sistema cuatro tienen seguridad y confianza en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan en forma constructiva. También otorgan recompensas económicas basándose en la participación y el compromiso del grupo en áreas tales como fijación de metas y evaluación del avance hacia el cumplimiento de las metas. Realizan mucha comunicación descendente y ascendentes con los de su propio nivel, estimulan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos mismos y con subordinados como un grupo.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. Los líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja productividad de grupo y menor satisfacción laboral (Robbins, 2004).

- La Rejilla Gerencial

Blake y Mouton (1964) crearon una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo, una Rejilla Gerencial también conocida como la Rejilla del Liderazgo, basada en dos estilos, interés por las personas e interés por la producción, que en lo esencial corresponden a las dimensiones de la Estatal de Ohio y de los investigadores de Michigan.

En la rejilla, cinco clases de liderazgo se ubican en cuatro cuadrantes parecidos a los propuestos por los estudios de Ohio. El interés por la producción se coloca sobre el eje horizontal y conforme se avanza por esa escala, la producción se vuelve más importante para el líder. Quien recibe nueve de calificación en el eje horizontal tiene el máximo de interés por la producción. El interés por la gente se encuentra en el eje vertical y aumenta mientras se sube por la escala. El líder con calificación de nueve en este eje muestra el mayor interés por las personas (Hersey y Blanchard, 1998).



Los cinco estilos de liderazgo son los siguientes (Blake y Adams, 1991):

**Administración empobrecida (1,1).** El ejercicio del mínimo esfuerzo necesario para realizar el trabajo es apropiado para permanecer como miembro de la organización.

**Administración de club campestre (1,9).** La atención esmerada a las necesidades de la gente de tener relaciones personales satisfactorias lleva a una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.

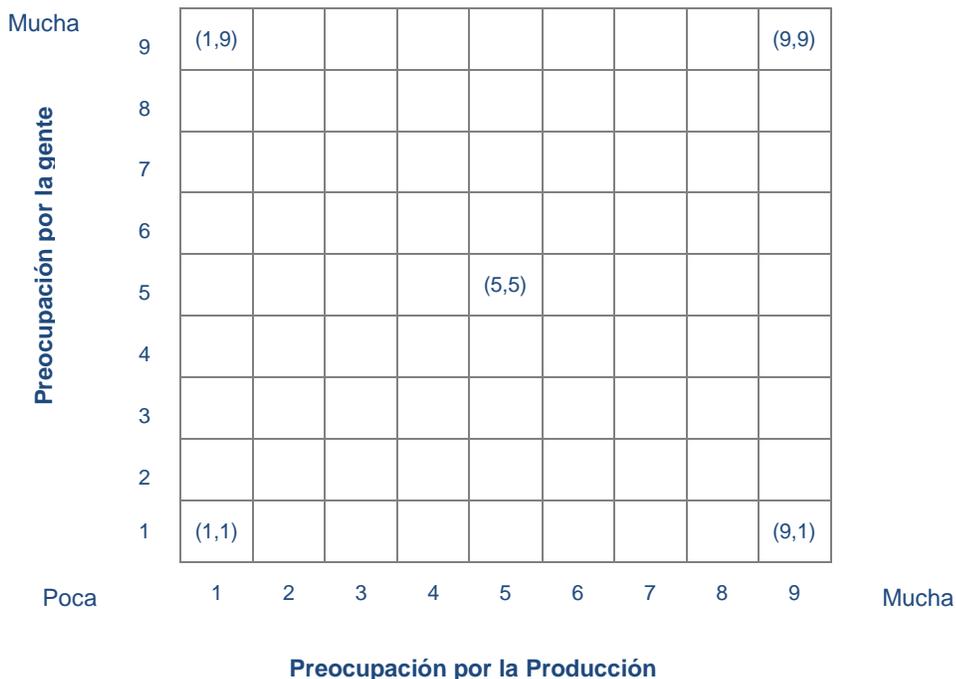
**Administración de autoridad y obediencia (9,1).** La eficacia en la operación se debe al arreglo de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran lo menos posible.

**Administración del hombre organizacional (5,5).** La adecuada organización del desempeño es posible gracias al equilibrio de la necesidad de despachar el trabajo mientras se mantiene la moral de la gente en un nivel satisfactorio.

**Administración de equipo (9,9).** Gente comprometida realiza el trabajo; la interdependencia que establece el interés común en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.



Figura 2.2. La Rejilla Gerencial de Blake y Mouton



Fuente: Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Según los resultados de Blake y Mouton se encontró que los gerentes se desempeñaban mejor con un estilo 9,9 a diferencia de 9,1 autoritario o 1,9 liberal (Robbins, 2004).

Cabe señalar una importante diferencia entre la Rejilla Gerencial y los estudios de Ohio. El “interés por” es una predisposición hacia algo, una dimensión hacia las actitudes; por tanto, la rejilla tiende a ser un modelo de actitudes que mide los valores y los sentimientos del gerente, mientras que los postulados de los estudios de Ohio pretenden incluir tanto conceptos conductuales como de actitudes (Hersey y Blanchard, 1998).

Por último, la rejilla da un marco de referencia para conceptualizar mejor el estilo de liderazgo, pero no aporta ninguna nueva información tangible que aclare el dilema de liderazgo, ya que hay pocas pruebas concretas en la conclusión de que el estilo 9,9 es el mejor para todas las situaciones (Robbins, 2004).



### 2.2.1.3 Enfoque Humanista

Bajo esta perspectiva, se sostiene que las organizaciones están constituidas primordialmente por personas y ellas deben ser el centro de las decisiones organizacionales. En este orden de cosas, el liderazgo se practica desde la persona y debe, por lo tanto, estar orientado hacia las personas. Esto que parece como un principio simple y elemental, es a su vez, muy complejo de operacionalizar, pero representa el verdadero cimiento del liderazgo humanista (Ganga y Navarrete, 2013).

Uno de los autores más representativos de esta óptica administrativa es el economista estadounidense Douglas McGregor cuyo planteamiento nace desde el principio esencial de la organización derivado de la Teoría X en donde la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. En contraposición, surge la Teoría Y cuyo principio fundamental es la integración, o sea, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa (McGregor, 1969).

Para la Teoría Y las personas son naturalmente activas, se fijan metas y disfrutan de sus empeños, buscan muchas satisfacciones en el trabajo y aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad. Por ello, la presunción básica sobre la naturaleza humana que subyace la Teoría Y sería: el ser humano está cualificado para autocontrolarse cuando quiere alcanzar una meta de la que se siente responsable, la motivación monetaria lleva asociada la satisfacción del trabajo bien hecho y el individuo es creativo en la resolución de problemas (Peris, 1998).

Así, el estilo X implica técnicas directivas muy administrativas basadas en la autoridad, supervisión y control para modificar comportamientos del grupo tendientes a la holgazanería; mientras que para el estilo Y su finalidad es estimular la integración, producir una situación en que el empleado pueda, de la mejor manera, lograr la realización de sus aspiraciones personales, dirigiendo y



polarizando sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa. Las ideas de la Teoría Y no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y todas las circunstancias (McGregor, 1969).

Conceptos tan de moda hoy en día como el “empowerment”, “gestión del conocimiento”, “gestión por competencias”, “gestión de la diversidad”, son en alguna medida heredados de la concepción “Y” de la persona en el contexto organizacional (Ganga y Navarrete, 2013).

#### 2.2.1.4 Enfoque Situacional o de Contingencia en el Liderazgo

El centro de atención de los enfoques situacionales al liderazgo es el comportamiento observado del líder y de los miembros de su grupo (seguidores) en diversas situaciones, y no una hipotética habilidad – innata o adquirida – o potencial para el liderazgo (Hersey y Blanchard, 1998).

Esta aproximación ha contribuido de manera decisiva a comprender el fenómeno del liderazgo, ofreciendo una visión más dinámica y flexible de lo que constituye el liderazgo eficaz, asumiendo que diferentes patrones de conductas (rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos patrones óptimos en situaciones diferentes (Ganga y Navarrete, 2013).

A continuación, se describen brevemente las siguientes teorías y modelos, considerados más representativos, enmarcados en este enfoque situacional: 1) El Modelo de Contingencia de Fiedler; 2) Teoría de los Recursos Cognoscitivos; 3) Teoría de la Trayectoria Meta; 4) Modelo Situacional.

- Modelo de Contingencia de Fiedler

El Modelo de la Contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da poder (Robbins, 2004).

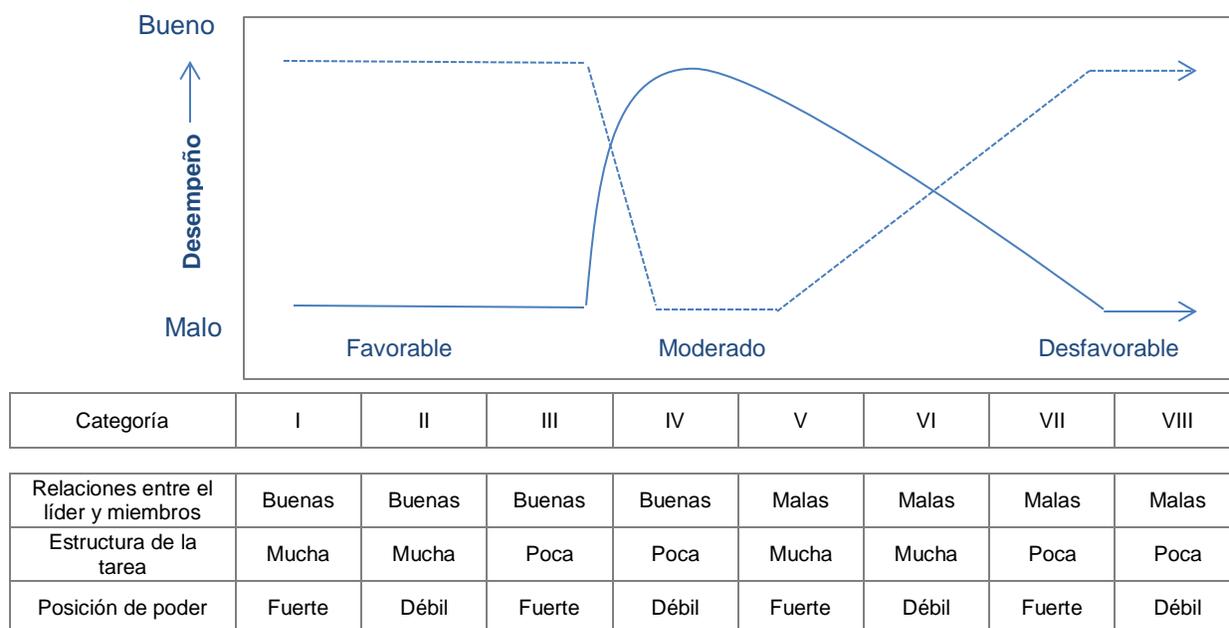


Fiedler (1967) Identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo:

1. Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
2. Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (están o no estructuradas)
3. Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización: comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar los sueldos.

En este modelo, hay ocho combinaciones de estas variables situacionales. Cuando la situación de liderazgo varía de buena a mala en cuanto a las relaciones entre el líder y los miembros, de elevada a baja en la estructura de la tarea, y de fuerte a débil en el poder por posición, cae en una de las combinaciones, según se observa en la figura 2.3:

Figura 2.3. Modelo de Contingencia de Fiedler



Fuente: Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.



Luego de elaborar este modelo para clasificar las situaciones de grupo, Fiedler (1967) trató de determinar cual era el estilo de liderazgo más eficaz – orientado a las tareas o a las relaciones personales, en cada una de las ocho situaciones. Al examinar los viejos estudios de liderazgo y analizar los nuevos, concluyó:

1. Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.
2. Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

- Teoría de los Recursos Cognoscitivos

Fiedler y su colega García (1987) volvieron a reformular la teoría inicial de Fiedler. En concreto se centraron en la influencia del estrés como una forma de desventaja situacional y en cómo la inteligencia y la experiencia de un líder afectan su reacción al estrés, llamando a esta reformulación, terapia de los recursos cognoscitivos.

Esta teoría relaciona los recursos cognoscitivos (Inteligencia, experiencia y experiencia técnica) de un líder con variables situacionales (Estrés interpersonal, apoyo grupal y complejidad de la tarea), identificando en qué situaciones estos recursos cognoscitivos son relevantes para el desempeño del grupo (Ganga y Navarrete, 2013).

La esencia de la nueva teoría es que el estrés es enemigo de la racionalidad. Es difícil para el líder (o para cualquiera) pensar de manera lógica o analítica estando bajo tensión. Más aún, la importancia de la inteligencia y experiencia del líder es diferente en situaciones de alto y bajo estrés. Fiedler y García (1987) encontraron que las facultades intelectuales del líder se correlacionan de forma positiva con su desempeño en situaciones relajadas y de forma negativa en situaciones tensas. Por el contrario, la experiencia del líder guarda una relación



negativa con el desempeño cuando la tensión es poca y positiva en las situaciones de mucho estrés.

Por tanto, de acuerdo con Fiedler y García, el nivel de estrés de la situación determina si la inteligencia y la experiencia del individuo van a contribuir al desempeño del liderazgo (Robbins, 2004).

A pesar de su novedad, esta teoría ha acopiado un conjunto sólido de apoyo documental, es decir, en situaciones de alto estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes. Por otra parte, cuando hay un bajo nivel de estrés, lo más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos (Robbins, 2004.)

- Teoría de la Trayectoria a la Meta

La esencia de la Teoría de la Trayectoria a la Meta es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización. La expresión trayectoria a la meta se deriva de la convicción de que los líderes eficaces aclaran el trayecto para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de sus metas laborales y reducen los escollos para que su paso por el camino sea más fácil (Robbins, 2004).

Robert House (1971) creador de esta teoría, clasificó en cuatro grupos la conducta del líder:

1. La conducta del *liderazgo de apoyo* toma en cuenta las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se encuentran frustrados y descontentos.
2. El *liderazgo participativo* le permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y puede dar como resultado una mayor motivación



3. El *liderazgo instrumental o directivo* les proporciona a los subordinados asesoramiento bastante específico y aclara lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El *liderazgo orientado hacia el logro* representa fijar metas retadoras, buscar mejorías en el desempeño, y tener la seguridad que los subordinados alcanzarán metas altas.

A diferencia de Fidler, House asume que los líderes son flexibles y que un líder puede manifestar cualquier conducta, dependiendo de la situación. Esta teoría propone dos variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: Las que están fuera del control del empleado tales como la estructura de tareas, sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo; y las que son parte de sus características personales, como locus de control, experiencia y habilidad percibida. (Robbins, 2004).

- Modelo Situacional de Hersey y Blanchard

El modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard se enfoca en los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que según los autores dependen de la madurez de los seguidores. El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder, sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Este es un punto importante que en la mayoría de las teorías de liderazgo ha sido ignorado o desestimado. El concepto de madurez (Robbins, 2004).

La madurez definida por los autores se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y disposición de cumplir con una tarea específica. Los autores identifican cuatro comportamientos propios del líder, del más directivo al más liberal. La conducta más eficaz depende la capacidad y motivación del seguidor. Por tanto, este modelo afirma que si un seguidor es incapaz y no desea



realizar una tarea, el líder debe dar instrucciones específicas y claras. Si el seguidor es incapaz pero está dispuesto a llevarlo a cabo, el líder tiene que exhibir una notable orientación, primero a la tarea para compensar la falta de habilidad de aquél, pero también a las relaciones, para convencer al subordinado de los deseos del líder. Si el seguidor es capaz pero no quiere hacer las cosas, el líder tiene que recurrir a un estilo de apoyo y participación. Por último, si el seguidor es capaz y está dispuesto a hacer las cosas, el líder no tiene que hacer mucho (Robbins, 2004).

Este modelo será abordado en el apartado siguiente en profundidad (Punto 2.2.2) por tratarse del modelo base del presente estudio.



### 2.2.1.5 Teoría de la Atribución

La Teoría de la Atribución del Liderazgo Implícito también denominada Teoría del Procesamiento de la Información Social (Campbell, 1977; Pfeffer, 1977) defiende que el liderazgo existe sólo en la mente del espectador, normalmente el seguidor, trata en definitiva de personas que intentan vislumbrar las relaciones causa-efecto. Cuando acontece alguna cosa, los individuos anhelan imputarlo a algo.

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución sostiene – en términos sencillos- que el liderazgo es una atribución que las personas formulan en relación a otros. Puede ser que el liderazgo no sea nada más que una etiqueta que se coloca a una serie de resultados: es decir, observamos una serie de condiciones y sucesos y se atribuyen a la ocurrencia o existencia del liderazgo (Ganga y Navarrete, 2013).

Lord, Foti y Phillips (1982) entienden que los individuos mantienen una idea sobre cómo deben ser los líderes, evaluando a los líderes reales de acuerdo con sus concepciones ideales. A mayor congruencia entre el líder ideal y el real, más probable es que el líder sea juzgado como bueno. Así la eficiencia del liderazgo se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas.

Meindl y Ehrlich (1987) analizaron lo que llamaron “el romance del liderazgo”, que se relaciona con la evaluación del rendimiento organizativo. En su estudio, los sujetos concedieron mejores evaluaciones a resultados de rendimiento atribuidos a factores de liderazgo que a los mismos cuando eran atribuidos a factores externos al liderazgo. Los autores concluyen que el liderazgo ha asumido una cualidad heroica, alejada de la realidad y creada en las mentes de las personas, creen que el liderazgo puede cumplir un rol simbólico, logrando que las personas se sientan seguras y confiadas de que el destino y la fortuna de una organización están en buenas manos. Por ello, sostienen que es probable que el liderazgo no explique, tanto como se cree, el éxito de una organización, al contrario, el liderazgo tiene un



valor simbólico en la producción de apoyo desde el subordinado, que puede paradójicamente producir luego la eficiencia organizativa.

Este enfoque lejos de negar el constructo de liderazgo y sus implicaciones en el desempeño, lo que enfatiza es la importancia de tener en cuenta variables motivacionales para explicar el liderazgo eficaz (Ganga y Navarrete, 2013).

De acuerdo con la teoría de la atribución del liderazgo, lo que importa para ser considerado un líder eficaz es proyectar la apariencia de ser un líder, en lugar de centrarse en los logros reales. Quienes quieran ser líderes pueden tratar de moldear la impresión de que son listos, atractivos, fáciles de palabras, enérgicos, trabajadores y congruentes con su estilo. Con ello, aumentan la probabilidad de que sus jefes, colegas y empleados los consideren líderes eficaces (Robbins, 2004).

#### 2.2.1.6 Enfoque Transformacional

Su principal precursor es Bernard Bass quien se basó en las ideas originales del liderazgo carismático de Robert House (1977) y liderazgo transformacional de James MacGregors Burns (1978).

House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático, en la cual cobra crucial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como una figura con características excepcionales (Bass, 1985).

Por su parte, MacGregor Burns (1978) entiende el liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados, modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y transaccional. En este último, los seguidores son



motivados por intereses en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

A partir de los planteamientos anteriormente presentados, Bass y colaboradores construyeron la Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985; Avolio, Waldman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994).

Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares y Bass lo describe desde los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se suele considerar más amplio y más efectivo que el tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Se considera que este liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Los componentes del liderazgo transformacional son:



- Carisma: Los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos requieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confían en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.
- Estimulación intelectual: Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevas interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevo términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.
- Consideración individualizada: los líderes presentan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como control, los líderes cumplen una función orientadora.

Además, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado Laissez faire. Este implica la ausencia de liderazgo. Las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto y estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es especialmente provechoso en situaciones de cambio. Por su parte, los líderes transaccionales –que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada a hacia los resultados- son útiles en contextos más estables.

Finalmente, las pruebas indican que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados (Robbins, 2004).



## 2.2.2 Modelo del Liderazgo Situacional

El Liderazgo Situacional fue elaborado a fines de los setenta por Paul Hersey y Kenneth Blanchard en el Centro para el Estudio del Liderazgo. Hasta 1982, Hersey y Blanchard trabajaron juntos en el perfeccionamiento constante del Liderazgo Situacional. Después Blanchard y sus colaboradores de Blanchard Training and Development comenzaron a modificar el modelo original y elaboraron herramientas de diagnóstico y material de capacitación para respaldar su planteamiento.

A continuación, se presentan las ideas centrales del Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y el Centro para el Estudio del liderazgo, dado que éste corresponde al modelo base del presente estudio.

### 2.2.2.1 El Centro para el Estudio del Liderazgo

Hersey, y Blanchard (1998) explican que el Liderazgo Situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. El concepto pretende ayudar a la gente a que intente el liderazgo, cualquiera que sea su función, para ser más eficaz en su trato diario con los otros. Provee a los líderes con algún grado de comprensión de las relaciones entre un estilo eficaz de liderazgo y el nivel de preparación de sus seguidores.

Los autores aclaran la diferencia entre teoría y modelo, argumentando que el Liderazgo Situacional es un modelo, no una teoría, dado que sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar.



### 2.2.2.2 El concepto básico del Liderazgo Situacional

En este modelo se emplean los términos *comportamiento de tarea* y *comportamiento de relaciones*, según se indicó anteriormente. Los cuadrantes básicos del comportamiento del líder llevan los rótulos tarea alta, relaciones bajas, tarea alta, relaciones altas, relaciones altas y tareas baja y relaciones bajas y tareas bajas.

En esencia estas cuatro combinaciones básicas, retratan diferentes estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo de uno comprende cierta combinación de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones. Ambos proceder, que son parte fundamental del concepto de estilo de liderazgo, son definidos de la siguiente manera por los autores:

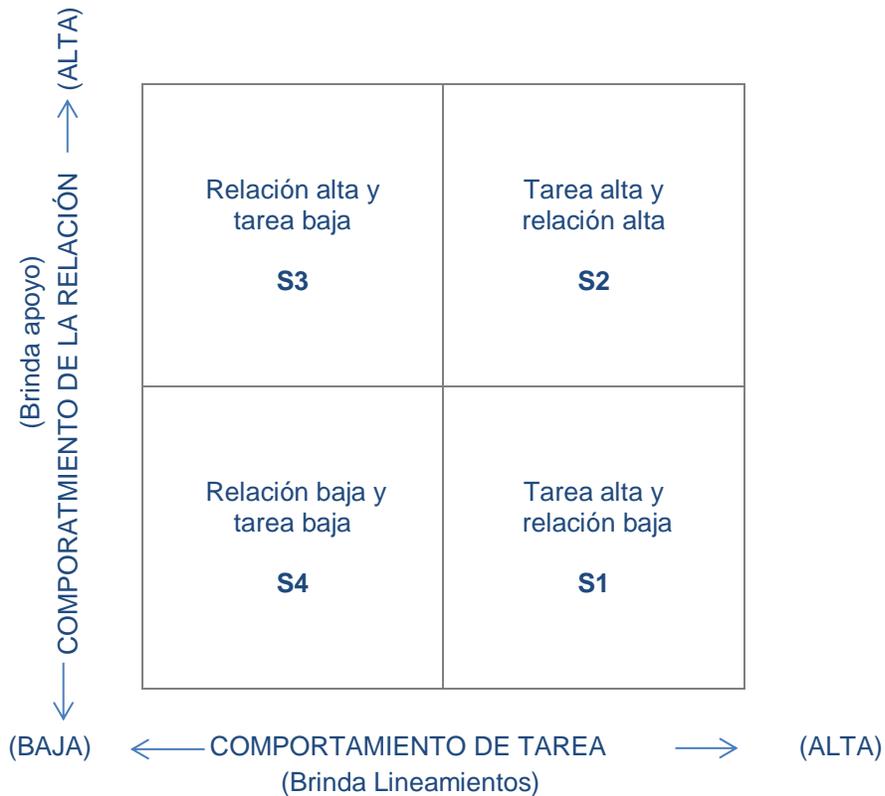
- Comportamiento de tarea: El grado al que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su propio grupo (los seguidores) y a explicar qué actividades hace quién y cuándo, dónde y cómo se realizan las tareas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios de cumplir con el trabajo.
- Comportamiento de relaciones: el grado al que los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (los seguidores), se inclinan a abrir canales de comunicación, brindar apoyo socioeconómico, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas” y facilitar las conductas.

Los comportamientos de tarea y de relación son dimensiones distintas, se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en las que los cuatro cuadrantes (figura 2.4) sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo. Si se traza el comportamiento de tarea de baja a alta sobre el eje horizontal y el comportamiento de relación, también de baja a alta, sobre el eje vertical, es posible describir la conducta del líder según cuatro modos o estilos. De esta manera, los cuadrantes de la figura 2.4 sirven como base para evaluar la eficacia del



comportamiento del líder. Ningún estilo es eficaz en todas las situaciones; cada uno es o no apropiado de acuerdo con la situación.

Figura 2.4. Comportamiento del líder eficaz



Fuente: Blanchard, K. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall.

La descripción de los cuatro estilos sería la siguiente:

- Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.



- Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

### 2.2.2.3 Preparación de los seguidores

De acuerdo al análisis anterior, se observa que no hay un estilo óptimo de liderazgo, sino que depende de la situación en la que se da la tentativa de ejercer una influencia. Mientras más pueda el líder adaptar su conducta a la situación, más eficaces serán sus esfuerzos por influir. Por su parte, la situación recibe la influencia de las diversas condiciones presentes, entre ellas se pueden mencionar:

1. El líder
2. Los seguidores
3. El supervisor
4. Los asociados claves
5. La organización
6. Los requerimientos del trabajo
7. El Tiempo para las decisiones

Es importante destacar que la relación entre líder y los seguidores es una variable crucial en la situación de liderazgo, por lo tanto, no hay liderazgo sin seguidores.

Para Hersey y Blanchard (1998) en el liderazgo situacional, preparación se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. La gente tiende a hallarse en diferentes niveles de preparación, según la tarea que se le ha encomendado. La preparación no es una característica ni una peculiaridad, sino que es qué tan listo está el individuo para desempeñar cierta tarea. Es un concepto que remite a situaciones concretas, no a un estado total de preparación.



Los dos principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición:

- La *capacidad* es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad. Cabe señalar que cuando se considera la capacidad de los demás, hay que concretarse a la tarea. Es esencial concentrarse en el resultado que se desea y contemplar de acuerdo con éste las capacidades de los seguidores.
- La *disposición* es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Según los autores, los conceptos de capacidad y disposición son diferentes, pero es importante recordar que son un sistema de influencia recíproca. Esto significa que un cambio considerable en uno afectará al todo. El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan, y esto atañe al grado al que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades. Del mismo modo, el monto de conocimientos, experiencias y habilidades empeñados en cierta tarea suele influir en la confianza, el compromiso y la motivación. El nivel de preparación es una combinación única de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea (ver figura 2.5).

El continuo de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles, de los que cada uno representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza:

- Nivel de preparación 1 (R1). Incapaz e Indispuesto. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado. O - Incapaz e inseguro. El seguidor es incapaz y carece de confianza.
- Nivel de preparación 2 (R2). Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza. O – Incapaz pero confiado. Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.



- Nivel de preparación 3 (R3). Capaz pero indispuerto. El seguidor tiene la capacidad para desarrollar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla. O – Capaz pero inseguro. Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.
- Nivel de preparación 4 (R4). Capaz y dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido. O – Capaz y confiado. Tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto.

Figura 2.5. Continuo de la preparación del seguidor

ELEVADA	MODERADA		ESCASA
←	R3	R2	R1
R4	R3	R2	R1
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero dispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuerto o inseguro

Fuente: Blanchard, K. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall.

Ron Campell (citado en Hersey y Blanchard, 1998) del Centro para el estudio del liderazgo, amplió el continuo de la preparación del seguidor para incluir indicadores de los cuatro niveles.

Cada nivel representa una combinación de la capacidad y la disposición o la confianza del seguidor. A continuación, en la tabla 2.1 se mencionan los indicadores de una persona en R1, R2, R3 y R4:



Tabla 2.1. Indicadores de los R1 – R2 – R3 y R4

R1: Incapaz o indispuesto e inseguro	Un R2 incapaz pero dispuesto o confiado:	Capaz pero indispuesto o inseguro	Capaz y dispuesto o confiado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No realiza la tarea al nivel aceptable</li> <li>• Lo intimida la tarea</li> <li>• No tiene claras las direcciones</li> <li>• Vacila</li> <li>• No termina las tareas</li> <li>• Hace preguntas acerca de la tarea</li> <li>• Evita la tarea o pasa el paquete</li> <li>• Está a la defensiva e incomodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansioso y excitado</li> <li>• Interesado y sensible</li> <li>• Demuestra una capacidad moderada</li> <li>• Receptivo a la información</li> <li>• Atento</li> <li>• Entusiasta</li> <li>• Nueva tarea, sin experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha demostrado conocimientos y capacidad</li> <li>• Duda en terminar o dar el siguiente paso</li> <li>• Parece asustado, abrumado, confundido</li> <li>• Parece reacio a trabajar solo</li> <li>• Solicita retroalimentación con frecuencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene al jefe informado de los avances de la tarea</li> <li>• Puede trabajar en forma autónoma</li> <li>• Está orientado a los resultados</li> <li>• Comparte las noticias buenas y malas</li> <li>• Toma decisiones eficaces acerca de la tarea</li> <li>• Se desenvuelve según criterios elevados</li> <li>• Se da cuenta de la pericia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir Blanchard, K. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall.



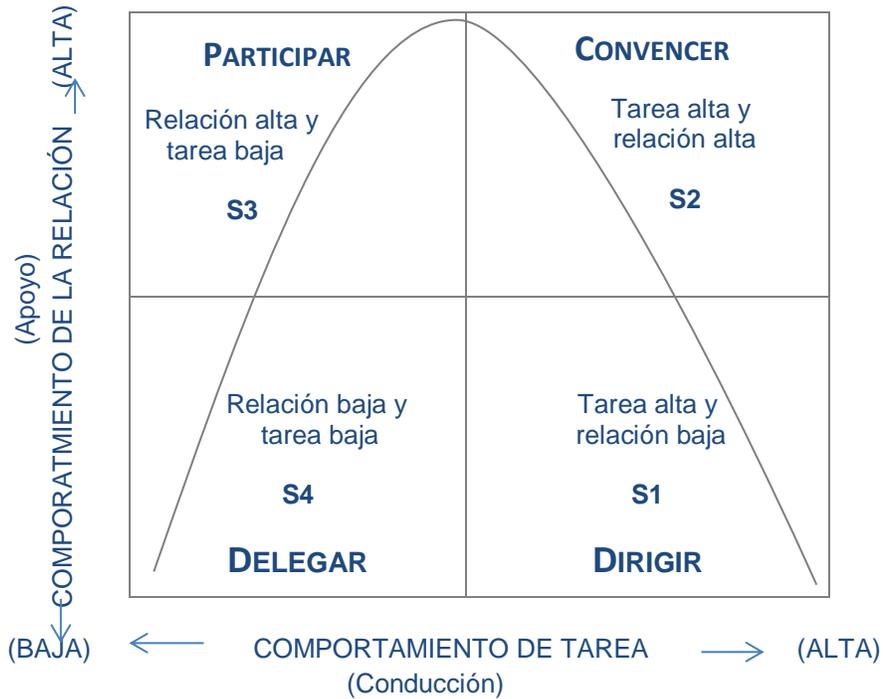
#### 2.2.2.4 De R1 a R2 y a R3

En los niveles inferiores de preparación el líder brinda las direcciones (qué, donde, cuándo y cómo), es decir, que las direcciones están *dirigidas por el líder*. En los niveles superiores, el seguidor se convierte en el responsable de tales direcciones de modo que las decisiones están *dirigidas por el seguidor*. Según los autores, esta transición puede dar lugar a temores e inseguridad.

Cuando los seguidores pasan de los niveles inferiores de preparación a los superiores, las combinaciones del comportamiento de tarea y relaciones personales comienzan a cambiar. En la figura 2.6, la línea curva que pasa por los cuatro estilos de liderazgo representa las combinaciones de mayor probabilidad que corresponde a los niveles de preparación que se encuentran abajo. Para utilizar el modelo, se identifica el punto en el continuo de la preparación que representa el nivel del seguidor con relación a una tarea específica. En seguida, se traza una perpendicular desde ese punto hasta su intersección con la curva que representa el comportamiento del líder. Este último punto indica la combinación más adecuada de comportamiento de tarea y de relaciones para esta situación.



Figura 2.6. Comportamiento del líder eficaz



**PREPARACIÓN DEL SEGUIDOR**

ELEVADA	MODERADA		ESCASA
R4	R3	R2	R1
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero dispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispuesto o inseguro

Fuente: Blanchard, K. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall.

2.2.2.5 Elección de los estilos apropiados

- *Estilo Decir o Dirigir:* correspondencia entre el nivel de preparación 1 y el estilo de liderazgo 1. En el caso del seguidor o el grupo que se encuentra en el nivel 1 de preparación para cierta tarea es apropiado brindar muchos lineamientos con poca conducta de apoyo. La palabra que describe este estilo de liderazgo es *Decir*.



- *Estilo Convencer o Persuadir: correspondencia entre el nivel de preparación 2 y el estilo de liderazgo 2.* El siguiente estado de preparación es el nivel 2. Se trata de un grupo o individuo aún inestable pero que se esfuerza. Está dispuesto o se siente confiado. Los estilos de mayor probabilidad son una combinación de comportamiento alto tanto de tarea como de relaciones. El comportamiento de tarea es conveniente porque se trata de alguien que todavía es inestable; pero puesto que se está esforzando, es importante respaldar su motivación y compromiso. El estilo consiste en convencer. Se distingue de “decir” en que el líder no solo ofrece los lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar o aclarar para que el individuo adquiriera -psicológicamente- lo que el líder quiere.
- *Estilo Participar: correspondencia entre el nivel de preparación 3 y el estilo de liderazgo 3.* El nivel de preparación 3 es el del grupo o individuo que acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza al llevarla a la práctica por sí mismo. Al participar, la principal función del líder es alentar y comunicar.
- *Estilo Delegar: correspondencia entre el nivel de preparación 4 y el estilo de liderazgo 4.* El nivel de preparación 4 ocurre cuando el grupo o individuo es capaz y está dispuesto o se siente confiado. Ha tenido suficientes oportunidades para practicar y se siente cómodo sin que el líder de instrucciones. Del mismo modo, no hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del promedio cuando el grupo tiene confianza y está comprometido y motivado. No obstante, sigue siendo adecuado vigilar lo que ocurre, pero es importante dar a los seguidores la oportunidad de que asuman las responsabilidades y se encarguen de la marcha de las cosas.



### 2.2.2.6 Aplicación del Liderazgo Situacional

La tabla 2.2 y la figura 2.6 muestran una versión en conjunto del modelo del Liderazgo Situacional que resumen el análisis realizado anteriormente. Es una referencia rápida para (1) Diagnosticar el nivel de preparación; (2) adaptarse y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad; (3) comunicar los estilos de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás.

Para Hersey y Blanchard (1998) el Liderazgo Situacional tiene implícita la idea de que el líder ha de colaborar con sus seguidores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos a llegar. Este desarrollo requiere adaptar el comportamiento del líder a lo largo de los cuatro estilos de la curva de la figura 2.6.

El Liderazgo Situacional afirma que, para que los seguidores con escasa preparación se vuelvan productivos, es adecuada una dirección firme (comportamiento de tarea). Del mismo modo, propone que un aumento en la preparación de individuos que de algún modo no están listos debe ser recompensado con más refuerzo positivo o apoyo socioemocional (comportamiento de relación). Por último, cuando los seguidores alcanzan los niveles superiores de preparación, el líder no solo debe seguir disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también el comportamiento de relación.

Es posible que ocurran cambios, cualquiera que sea el nivel de preparación del individuo o del grupo. Cuando el desempeño del seguidor comienza a deteriorarse (por la razón que sea) y su capacidad y motivación disminuyen, el líder debe estimar de nuevo su nivel de preparación y retroceder en la curva de liderazgo para brindar la dirección y el apoyo socioemocional que sea preciso.



Tabla 2.2. Resumen Estilos de Liderazgo Situacional

Estilo	Seguidor	Conductas apropiadas del líder	Descripción Estilo	Estilos de Decisión	Términos descriptores	
					Eficaz	Ineficaz
<p><b>Estilo Dirigir</b></p> <p>Tarea alta y relación baja</p>	<p>Incapaz e inseguro (R1)</p>	<p>Las conductas apropiadas por el líder con un R1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asentar directamente hechos concretos</li> <li>- Reforzar los pequeños avances</li> <li>- Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento</li> <li>- Verificar los estados emocionales</li> <li>- Dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables</li> <li>- No abrumar al seguidor</li> <li>- Reducir el miedo a los errores</li> <li>- Ayudar paso a paso</li> <li>- Concentrarse en la enseñanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da las especificaciones: quién, qué, cuándo, dónde y cómo</li> <li>- Los papeles están definidos</li> <li>- Predomina la comunicación en un sentido</li> <li>- El líder toma las decisiones</li> <li>- Supervisión estrecha y llamado a cuentas</li> <li>- Instrucciones secuenciales</li> <li>- Tarea simple y específica</li> </ul>	<p>El líder toma las decisiones</p>	<p>Decir Conducir Dirigir Establecer</p>	<p>Exigir Rebajar Dominar Atacar</p>
<p><b>Estilo Convencer</b></p> <p>Tarea alta y relación alta</p>	<p>Incapaz pero confiado (R2)</p>	<p>Las conductas apropiadas por el líder con un R2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trata de convencer por la persuasión</li> <li>- Verifica que se entiende la tarea</li> <li>- Estimula las preguntas</li> <li>- Discute los detalles</li> <li>- Explora habilidades relacionadas</li> <li>- Explica "porque"</li> <li>- Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura)</li> <li>- Insiste en el "cómo hacerlo"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informa quién, qué, cuándo, dónde y porqué</li> <li>- Explica las decisiones y permite las aclaraciones</li> <li>- Diálogo</li> <li>- El líder toma las decisiones</li> <li>- Explica la función del seguidor</li> <li>- Pregunta para aclarar el nivel de capacidad</li> <li>- Refuerza los pequeños progresos</li> </ul>	<p>El líder toma las decisiones después de dialogar y explicar</p>	<p>Convencer Explicar Aclarar Persuadir</p>	<p>Manipular Sermonear Defender Racionalizar</p>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Estilo	Seguidor	Conductas del líder	Descripción Estilo	Estilos de Decisión	Términos descriptores	
					Eficaz	Ineficaz
<p><b>Estilo Participar</b></p> <p>Relación alta y tarea baja</p>	<p>Capaz pero indispuesto o inseguro (R3)</p>	<p>Las conductas apropiadas por el líder con un R3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir la responsabilidad en la toma de decisiones</li> <li>- Saciar la “necesidad de saber” del seguidor</li> <li>- Concentrarse en los resultados</li> <li>- Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación</li> <li>- Tomar juntos las decisiones</li> <li>- Decidir el siguiente paso</li> <li>- Alentar y respaldar</li> <li>- Analizar los temores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alienta el flujo de información</li> <li>- Escucha activamente</li> <li>- El seguidor toma las decisiones</li> <li>- Compromiso y comunicación en dos direcciones</li> <li>- Apoya la toma de riesgos</li> <li>- Facilidad para el trabajo</li> <li>- Encomia y fortalece la confianza</li> </ul>	<p>El líder y el seguidor toman las decisiones o lo hace éste con el respaldo de aquél</p>	<p>Participar Alentar Apoyar Facultar</p>	<p>Proteger Aplacar Condescender Pacificar</p>
<p><b>Estilo Delegar</b></p> <p>Relación baja y tarea baja</p>	<p>Capaz y dispuesto (R4)</p>	<p>Las conductas apropiadas por el líder con un R4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar las novedades</li> <li>- Evitar las cargas excesivas</li> <li>- Fomentar la autonomía</li> <li>- Practicar una administración general al margen; observar</li> <li>- Reforzar la comunicación con los seguidores</li> <li>- Ofrecer apoyo y recursos</li> <li>- Delegar actividades</li> <li>- Fomentar la libertad para correr riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delega las tareas</li> <li>- Explicaciones muy generales</li> <li>- El seguidor toma las decisiones</li> <li>- Supervisión relativamente ligera</li> <li>- Verifica las actividades</li> <li>- Refuerza los resultados</li> <li>- Se mantiene accesible</li> </ul>	<p>El seguidor toma las decisiones</p>	<p>Delegar Observar Confiar Asignar</p>	<p>Desatender Descargar Evitar Abandonar</p>

Fuente: Elaboración propia a partir Blanchard, K. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional. México: Prentice Hall.



### III. METODOLOGÍA



### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

---

El presente estudio es de carácter cuantitativo de tipo transeccional descriptivo, pues se recolectan datos en un solo momento, con el propósito de describir variables e indagar en la incidencia de los niveles de una o más variables en una población (Hernández, 2010).

### 3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y MUESTRA

---

#### 3.2.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación se encuentra constituida por los establecimientos de la Red Asistencial Pública de Salud de la Provincia Ñuble tales como el Servicio de Salud, Hospitales y Consultorios.

Los sujetos de estudios corresponden a los funcionarios y directivos pertenecientes a estos establecimientos, independiente del género, edad, tipo de contrato y cargo que ejerzan en la institución.

#### 3.2.2 Muestra

La muestra se obtuvo a través del muestreo no probabilístico aleatorio por conveniencia, dado que el investigador seleccionó instituciones en particular para la aplicación de los cuestionarios según criterio de disponibilidad y voluntariedad de los sujetos de investigación. Posterior a ello, en cada institución seleccionada se efectuó un censo, intentando abarcar la mayor cantidad de sujetos a estudio (Bernal, 2000).

De esta manera, se lograron encuestar a 91 Directivos y 315 funcionarios pertenecientes al Servicio de Salud Ñuble, Centro de Salud Familiar Violeta Parra, Hospital de Quirihue, Hospital del Carmen, Hospital de Coelemu y Hospital de Yungay.



### 3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

---

#### 3.3.1 Estrategia y Técnica de Recolección de Datos

La estrategia de investigación utilizada es la “encuesta”, la cual permite el estudio de un amplio abanico de cuestiones, tanto sobre aspectos objetivos (hechos) como subjetivos (actitudes, valores, opiniones) del presente, pasado y futuro, permite la estandarización en la recogida y el análisis de la información, además de la representatividad de la muestra y la información respecto al objeto de estudio (Cea, 2012).

Por su parte, la técnica de recolección de datos administrada es el cuestionario, instrumento básico de recogida de información en la investigación mediante encuesta (Cea, 2012). El cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, 2010).

#### 3.3.2 Construcción del Instrumento

Para recolectar los datos en el presente estudio, se construyó un cuestionario tomando como base el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1998), con preguntas cerradas utilizando el método de escala tipo Likert (Hernández, 2010) para medir los estilos de liderazgo situacional de los directivos, desde la percepción de los funcionarios y los propios directivos.

El cuestionario está compuesto de 35 ítems presentados en forma de afirmaciones con cinco categorías de escala de respuestas, el cual se elaboró en dos versiones: la primera, para ser aplicada a los funcionarios y que éstos evalúen el comportamiento de liderazgo de su jefatura; y la segunda, para ser aplicado a los directivos y éstos evalúen su propio comportamiento de liderazgo.

Este cuestionario está conformado de tres partes:

- 1) Introducción:** Se indica el propósito general del estudio y las instrucciones de cómo responder el cuestionario.



**2) Información General:** Se hace referencia a las variables categóricas. Se consulta por Género, Estamento y Tipo de Contrato.

**3) Criterios:** Se compone de 35 ítems y cada ítem representa un comportamiento de liderazgo situacional. Aquí el encuestado marca con una X la alternativa que más se ajusta al comportamiento de su jefatura (en el caso del cuestionario en versión para funcionarios) o que más se ajusta a su propio comportamiento (en el caso del cuestionario en versión para directivos), seleccionando la puntuación de la escala de respuesta que corresponda, donde “1” es *Totalmente en desacuerdo*, “2” es *En desacuerdo*, “3” es *Parcialmente de acuerdo*, “4” es *De acuerdo* y “5” es *Totalmente de acuerdo*.

Para construir este cuestionario se realizó una revisión bibliográfica y se consideraron como referencia los autores Hersey y Blanchard (1998) para definir las dimensiones y los ítems asociados a cada dimensión.

Luego de esta revisión, se procedió a operacionalizar la variable y sus dimensiones para dar paso a la creación de los ítems (Hernández, 2010), lo cual se refleja en la tabla 3.1:

- Versión para Funcionarios

Tabla 3.1. Operacionalización de la variable en estudio y creación de ítems, cuestionario versión funcionarios

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>LIDERAZGO</b>	Estilo Dirigir	Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño	1. Mi Jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas
			2. Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos
			3. Mi Jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir
			4. Mi Jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca
			5. Mi Jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente
			6. Mi Jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida
			7. Mi Jefe define las metas y superviso cuidadosamente
			8. Mi Jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente
			9. Mi Jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir



Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>LIDERAZGO</b>	Estilo Convencer	Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones	10. Mi Jefe habla con subordinados y luego determina los objetivos
			11. Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar
			12. Mi Jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controla que se cumplan los objetivos
			13. Mi Jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio
			14. Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos
			15. Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos
			16. Mi Jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios
			17. Mi Jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas
			18. Mi Jefe ensaya la solución con los subordinados o representantes y analiza la necesidad de prácticas nuevas
	Estilo Participar	Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones	19. Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido
			20. Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan
			21. Mi Jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia
			22. Mi Jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia
			23. Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido
			24. Mi Jefe obtiene la aprobación para el cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación
			25. Mi Jefe no perjudica las relaciones jefe – subordinados por ser demasiado directivo
			26. Mi Jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia
			27. Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos
	Estilo Delegar	Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica	28. Mi jefe intencionalmente no interviene
			29. Mi Jefe no toma ninguna medida determinante
			30. Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo
			31. Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo
			32. Mi Jefe es cauto y no interviene
			33. Mi Jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión
			34. Mi Jefe deja que el grupo siga así
			35. Mi Jefe permite a los integrantes del grupo buscar las solución por sí mismos

Fuente: Elaboración propia



- Versión para Directivos

Tabla 3.2. Operacionalización de la variable en estudio y creación de ítems, cuestionario versión directivos

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>LIDERAZGO</b>	Estilo Dirigir	Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño	1. Ante la necesidad de cumplir con las tareas, insisto en el empleo de procedimientos uniformes
			2. Enfatizo la importancia de las tareas y plazos
			3. Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir
			4. Anuncio los cambios y luego los implanto supervisando de cerca
			5. Defino el cambio y superviso cuidadosamente
			6. Encamino a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida
			7. Defino las metas y superviso cuidadosamente
			8. Redefino los estándares y superviso cuidadosamente
			9. Actúo con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir
	Estilo Convencer	Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones	10. Hablo con los subordinados y luego determino los objetivos
			11. Inicio una interacción amistosa, pero explico que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar
			12. Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controlo que se cumplan los objetivos
			13. Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio
			14. Incorporo las sugerencias del grupo, pero controlo que los objetivos sean cumplidos
			15. Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos
			16. Discuto la situación con el grupo y luego inicio los cambios necesarios
			17. Discuto el desempeño anterior con el grupo y luego analizo la necesidad de prácticas nuevas
			18. Ensayo la solución con los subordinados o representantes y analizo la necesidad de prácticas nuevas
	Estilo Participar	Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones	19. Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido
			20. Estimulo al grupo a trabajar sobre los problemas y permito que se discutan
			21. Permito la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremio
			22. Permito la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremio
			23. Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido
			24. Obtengo la aprobación para el cambio por parte del grupo y permito que los integrantes organicen la implementación
			25. Aunque soy directo no perjudica las relaciones con mis subordinados
			26. Permito la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los presiono
			27. Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos



Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>LIDERAZGO</b>	Estilo Delegar	Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica	<b>28.</b> Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados
			<b>29.</b> No tomo ninguna medida determinante
			<b>30.</b> Dejo las soluciones en manos del grupo
			<b>31.</b> Permito al grupo seguir su rumbo
			<b>32.</b> Soy cauto y no intervengo
			<b>33.</b> Evito las confrontaciones sin ejercer presión
			<b>34.</b> Dejo que el grupo siga así
			<b>35.</b> Permito a los integrantes del grupo buscar las solución por sí mismos

Fuente: Elaboración propia

Con el objeto de detectar y reducir errores de medición en el cuestionario, se utilizaron dos técnicas para evaluar el mismo: 1) La consulta a expertos y 2) el pretest (Cea, 2012).

Primero, se consultó a expertos en la práctica de cuestionarios y expertos en el tema que versa este estudio, es decir, liderazgo situacional. Se les envió el cuestionario a dos expertos a quienes se les solicitó realizar una revisión de las preguntas y su relación con los aspectos a medir; si las preguntas inducían a respuestas socialmente deseables, además de revisar las instrucciones y la presentación general del cuestionario. Los expertos hicieron revisión del cuestionario y lo devolvieron con observaciones escritas, las cuales fueron incluidas para pasar luego a la aplicación de una prueba piloto.

Seguido, se aplicó un *Pretest* o prueba piloto para identificar si las preguntas tenían sentido y se comprendían; si las preguntas cubrían la variedad de lo que se busca analizar; si se entendían las instrucciones y si la duración del cuestionario no afectaba a las respuestas. La aplicación de este pretest se realizó a 10 personas con características similares a la muestra de este estudio, elegidos al azar, a quienes se les solicitó al final del cuestionario incluir comentarios y sugerencias en relación a éste, ya sea de extensión, comprensión, grado de



dificultad de las preguntas, entre otros. En seguida, se realizaron las correcciones, obteniendo la versión final del cuestionario para proceder a su aplicación definitiva.

### 3.3.3 Aplicación del Instrumento

Para la aplicación se solicitó autorización a la administración de los establecimientos de salud seleccionados. Seguido, se entregaron en sobre cerrado cada uno de los cuestionarios al administrador quien los distribuyó a los directivos y funcionarios para que contestaran en un plazo de una semana. Luego, el administrador retiró los cuestionarios contestados en sobre cerrado para resguardar la confidencialidad de la información entregada y el anonimato de los sujetos de estudios. Posterior a ello, los cuestionarios fueron retirados en su conjunto por el encuestador.

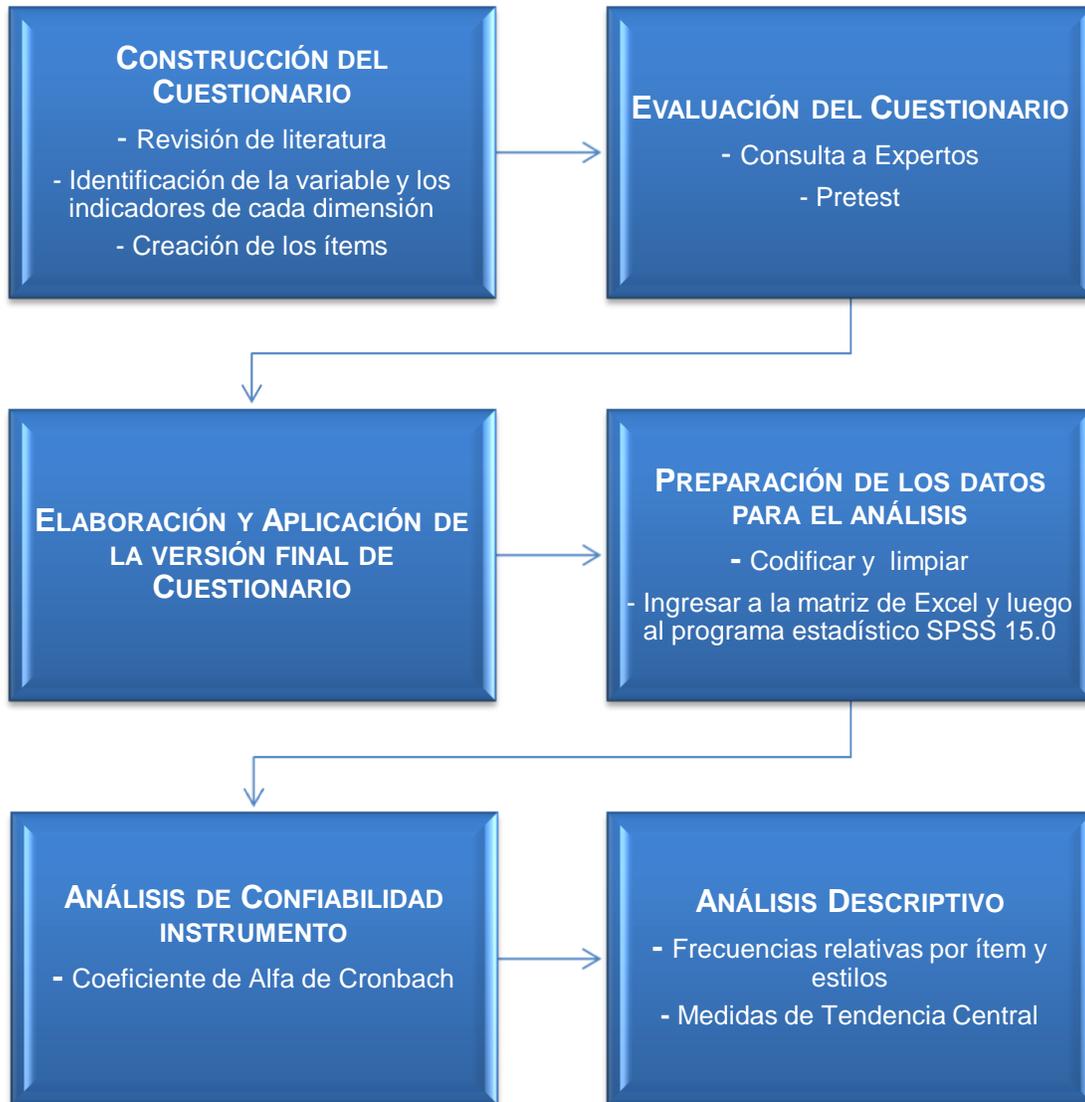
### 3.3.4 Análisis de Datos

Para realizar el análisis, se procedió tabular los datos obtenidos en una planilla EXCEL y luego se utilizó el Programa Estadístico SPSS 15.0.

Primero, se determinó el índice de consistencia interna que evaluó la confiabilidad lograda por el instrumento de medición, a través de medidas de consistencia interna. En este punto, se evaluó la confiabilidad del cuestionario aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach, realizando un análisis al instrumento en general y un análisis de fiabilidad por factores (dimensiones).

Seguido, se analizaron datos generales haciendo uso de la estadística descriptiva, en donde se obtuvieron frecuencias absolutas y relativas de las variables categóricas y frecuencias por cada uno de los ítems y dimensiones. Además, se generaron medidas de tendencia central y variabilidad por dimensiones. A continuación se presenta el diagrama que resume el proceso de recolección y análisis de datos de la presente investigación (Figura 3.1):

Figura 3.1. Diagrama del proceso de Recolección y Análisis de Datos



Fuente: Elaboración propia, a partir de lo expuesto por Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.



## IV. RESULTADOS



## 4.1 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO

### 4.1.1 Análisis de Fiabilidad General

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados (Hernández, 2010). La fiabilidad entendida como consistencia interna, expresa hasta qué punto las respuestas son lo suficientemente coherentes (relacionadas entre sí) como para poder concluir que todos los ítem miden lo mismo y por lo tanto son sumables en una puntuación total única que representa un rango (Morales, 2007).

El método de consistencia interna basado en el coeficiente Alfa de Cronbach es uno de los más utilizados y permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida. Los resultados fluctúan entre 0 y 1, mientras más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados (Hernández, 2010).

George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach:

Tabla 4.1. Interpretación de los coeficientes de Alfa de Cronbach

Interpretación	Coefficiente alfa
Excelente	> 0,9
Bueno	> 0,8
Aceptable	>0,7
Cuestionable	> 0,6
Pobre	> 0,5
Inaceptable	< 0,5

En el caso del presente estudio la confiabilidad obtenida por el instrumento es la siguiente:



#### 4.1.1.1 Versión Funcionarios

Tabla 4.2. Estadísticos de fiabilidad – versión funcionarios

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,944	35

La fiabilidad obtenida por el cuestionario aplicado a funcionarios es un 0,944, considerado excelente<sup>3</sup>, lo cual indica que existe una alta congruencia entre sus ítems, según lo refleja la tabla 4.2.

En cuanto al análisis por ítem o criterios que componen el instrumento, se buscó conocer si los ítems miden lo mismo que los demás y son sumables en una puntuación total que mide el rasgo (Morales, Urosa & Blanco, 2003).

Para ello, se obtuvo la correlación de ítem total corregida con la finalidad de conocer en qué medida la puntuación alta en un ítems de hecho supone obtener un total alto en el resto de la escala. Así los ítems con mayor correlación con el total son los que más tienen en común y, por lo tanto, se puede indicar que miden lo mismo. Los ítems con correlaciones no significativas o muy bajas con respecto a las de los otros ítems, se sugieren eliminar de la escala (Morales, Urosa & Blanco, 2003).

A continuación, en la tabla 4.3 se muestra el análisis efectuado por cada ítem del instrumento:

<sup>3</sup> George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.



Tabla 4.3. Estadísticos total - elementos – versión funcionarios

Ítems	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C1	116,15	446,893	,435	,382	,944
C2	115,84	436,320	,685	,624	,942
C3	116,26	432,080	,696	,702	,942
C4	116,29	441,055	,543	,602	,943
C5	116,35	437,306	,650	,740	,942
C6	116,14	436,666	,713	,691	,942
C7	116,27	436,757	,682	,752	,942
C8	116,24	433,509	,711	,748	,942
C9	116,51	441,610	,495	,533	,943
C10	116,24	435,162	,643	,596	,942
C11	115,99	433,431	,702	,643	,942
C12	116,16	429,868	,745	,747	,941
C13	116,11	436,060	,672	,626	,942
C14	116,05	434,425	,711	,639	,942
C15	116,00	436,901	,698	,639	,942
C16	116,19	431,809	,769	,766	,941
C17	116,35	431,686	,763	,727	,941
C18	116,31	435,948	,743	,678	,942
C19	116,08	431,680	,754	,791	,941
C20	116,11	430,676	,771	,809	,941
C21	116,53	440,907	,584	,642	,943
C22	116,49	439,862	,588	,618	,943
C23	116,10	431,499	,751	,776	,941
C24	116,61	439,819	,600	,569	,943
C25	116,40	437,401	,605	,441	,942
C26	116,58	443,031	,531	,599	,943
C27	116,14	428,839	,777	,754	,941
C28	117,15	458,236	,136	,477	,947
C29	117,22	466,776	-,045	,478	,948
C30	117,10	453,871	,232	,452	,946
C31	116,90	457,109	,164	,451	,946
C32	116,89	448,477	,352	,372	,945
C33	116,38	443,909	,455	,373	,944
C34	116,90	466,868	-,046	,392	,948
C35	116,49	446,037	,443	,408	,944

Según se observa en la tabla 4.3, los 35 ítems que componen el instrumento obtienen un Alfa de Cronbach considerado excelente<sup>4</sup> al alcanzar un valor sobre 0,9. Sin embargo, se identifican seis criterios (demarcados con rojo) que presentan las correlaciones menos significativas y si se eliminan del instrumento aumentan el coeficiente de Alfa de Cronbach del mismo.

<sup>4</sup> George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.



#### 4.1.1.2 Versión Directivos

Tabla 4.4. Estadísticos de fiabilidad – versión directivos

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,880	35

En cuanto a la versión de los directivos, el coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido por el cuestionario es de 0,880, lo cual se considera bueno <sup>5</sup> e indica un alto grado de fiabilidad, es decir, congruencia entre sus ítems.

Al analizar la correlación de ítems total corregida, en la tabla 4.5 se observa que tres criterios (demarcados con rojo) presentan una baja correlación entre sí y si se eliminan, el coeficiente de Alfa de Cronbach aumenta su puntuación general.

<sup>5</sup> George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.



Tabla 4.5. Estadísticos total – elementos – versión directivos

Ítems	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C1	126,80	151,232	,325	.	,879
C2	125,82	155,352	,232	.	,880
C3	126,27	152,803	,402	.	,877
C4	126,85	149,005	,409	.	,877
C5	126,41	151,313	,492	.	,876
C6	126,09	148,416	,547	.	,874
C7	126,41	152,299	,406	.	,877
C8	126,45	150,524	,481	.	,876
C9	127,08	151,637	,298	.	,880
C10	126,59	145,422	,584	.	,873
C11	126,05	152,079	,436	.	,877
C12	125,72	153,247	,473	.	,877
C13	126,07	151,160	,481	.	,876
C14	125,99	152,260	,465	.	,876
C15	126,04	152,697	,496	.	,876
C16	126,16	148,275	,645	.	,873
C17	126,11	151,413	,453	.	,876
C18	126,11	154,673	,308	.	,879
C19	125,84	150,795	,563	.	,875
C20	126,04	153,738	,386	.	,878
C21	126,51	149,212	,450	.	,876
C22	126,46	149,430	,467	.	,876
C23	125,82	152,174	,533	.	,876
C24	126,62	152,458	,367	.	,878
C25	126,36	150,262	,439	.	,876
C26	126,57	151,098	,474	.	,876
C27	125,84	152,138	,515	.	,876
C28	127,58	149,754	,342	.	,879
C29	127,93	149,653	,364	.	,878
C30	127,32	158,277	,048	.	,884
C31	127,61	152,707	,300	.	,879
C32	127,59	157,011	,077	.	,885
C33	126,80	148,109	,425	.	,877
C34	127,78	155,131	,177	.	,882
C35	126,57	149,043	,459	.	,876



## 4.1.2 Análisis de Fiabilidad por Factores

Luego de conocer la fiabilidad general del instrumento aplicado en la presente investigación, se realizó un análisis por factor o dimensiones que lo componen (estilos de liderazgo situacional), el cual arrojó los resultados que se describen a continuación.

### 4.1.2.2 Versión Funcionarios

Según se observa en la tabla 4.6, el Estilo Convencer presenta el mayor coeficiente de alfa de Cronbach (0,929), le sigue el Estilo Dirigir (0,93), el Estilo Participar (0,896) y, por último, el estilo Delegar (0,731). Cabe señalar que en cada factor se observa una confiabilidad elevada superior a 0,7 considerado aceptable<sup>6</sup>.

Al revisar los criterios de cada factor, se observa que todos sus ítems son altamente congruentes entre sí. Tan sólo los Estilos “Dirigir” y “Delegar” presentan un ítem con baja significación que al eliminarse aumentan el Alfa de Cronbach general como lo es el Criterio 1 y el Criterio 33, respectivamente. No obstante, si se eliminan estos ítems (C1 y C33) el aumento en la puntuación general es leve, es decir, tan sólo de 0,005 y 0,001 puntos respectivamente.

---

<sup>6</sup> George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.



Tabla 4.6. Estadísticos de fiabilidad por factores - versión funcionarios

Factor	Alfa de Cronbach del Factor	Ítems		Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Estilo 1 Dirigir	,903	<b>C1</b>	Mi Jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas	,908
		<b>C2</b>	Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos	,896
		<b>C3</b>	Mi Jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	,889
		<b>C4</b>	Mi Jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca	,890
		<b>C5</b>	Mi Jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente	,889
		<b>C6</b>	Mi Jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	,891
		<b>C7</b>	Mi Jefe define las metas y superviso cuidadosamente	,885
		<b>C8</b>	Mi Jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente	,884
		<b>C9</b>	Mi Jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	,899
Estilo 2 Convencer	,929	<b>C10</b>	Mi Jefe habla con subordinados y luego determina los objetivos	,926
		<b>C11</b>	Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	,922
		<b>C12</b>	Mi Jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controla que se cumplan los objetivos	,916
		<b>C13</b>	Mi Jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio	,922
		<b>C14</b>	Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	,922
		<b>C15</b>	Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	,921
		<b>C16</b>	Mi Jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	,918
		<b>C17</b>	Mi Jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas	,919
		<b>C18</b>	Mi Jefe ensaya la solución con los subordinados o representantes y analiza la necesidad de prácticas nuevas	,921



Factor	Alfa de Cronbach del Factor	Ítems		Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Estilo 3 Participar	,896	C19	Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	,876
		C20	Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan	,874
		C21	Mi Jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia	,888
		C22	Mi Jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia	,889
		C23	Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	,878
		C24	Mi Jefe obtiene la aprobación para el cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación	,892
		C25	Mi Jefe no perjudica las relaciones jefe – subordinados por ser demasiado directivo	,893
		C26	Mi Jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia	,895
		C27	Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos	,877
Estilo 4 Delegar	,731	C28	Mi jefe intencionalmente no interviene	,683
		C29	Mi Jefe no toma ninguna medida determinante	,708
		C30	Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo	,678
		C31	Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo	,681
		C32	Mi Jefe es cauto y no interviene	,710
		C33	Mi Jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión	,732
		C34	Mi Jefe deja que el grupo siga así	,707
		C35	Mi Jefe permite a los integrantes del grupo buscar las solución por sí mismos	,727



#### 4.1.2.1 Versión Directivos

En la versión del cuestionario aplicada a los directivos, también el Estilo Convencer obtiene el mayor coeficiente de Alfa de Cronbach (0,806) le sigue el Estilo Participar (0,800), el Estilo Dirigir (0,776) y, por último, el Estilo Delegar (0,718). Si bien, en la versión de Funcionarios los coeficientes de fiabilidad alcanzados son mayores, los alcanzados por la versión de Directivos alcanzan puntuaciones superiores a 0,7 considerado aceptable<sup>7</sup>.

Al realizar el análisis de los criterios de cada factor, se observa que la mayoría de sus ítems son congruentes entre sí, no obstante, en cada estilo de liderazgo se identifica un ítem con baja significación que al eliminarse aumentan el Alfa de Cronbach del factor como es el caso del criterio C1 para el estilo dirigir, criterio C10 para el estilo convencer, criterio C24 para el estilo participar y criterio C30 para el estilo delegar.

---

<sup>7</sup> George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.



Tabla 4.7. Estadísticos de fiabilidad por factores – versión directivos

Factor	Alfa de Cronbach del Factor	Ítems	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Estilo 1 Dirigir	,776	<b>C1</b> Ante la necesidad de cumplir las tareas insisto en el empleo de procedimientos uniformes	,793
		<b>C2</b> Enfatizo la importancia de las tareas y plazos	,770
		<b>C3</b> Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	,771
		<b>C4</b> Anuncio los cambios y luego los implanto supervisando de cerca	,741
		<b>C5</b> Defino el cambio y superviso cuidadosamente	,738
		<b>C6</b> Encamino a mis subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	,742
		<b>C7</b> Defino las metas y superviso cuidadosamente	,730
		<b>C8</b> Redefine los estándares y superviso cuidadosamente	,735
		<b>C9</b> Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	,763
Estilo 2 Convencer	,806	<b>C10</b> Hablo con subordinados y luego determino los objetivos	,820
		<b>C11</b> Inicio una interacción amistosa, pero explico que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	,795
		<b>C12</b> Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controla que se cumplan los objetivos	,782
		<b>C13</b> Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio	,806
		<b>C14</b> Incorporo las sugerencias del grupo, pero controlo que los objetivos sean cumplidos	,775
		<b>C15</b> Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos	,776
		<b>C16</b> Discuto la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	,758
		<b>C17</b> Discuto el desempeño anterior con el grupo y luego analizo la necesidad de prácticas nuevas	,771
		<b>C18</b> Ensayo la solución con los subordinados o representantes y analizo la necesidad de prácticas nuevas	,799



Factor	Alfa de Cronbach del Factor	Ítems		Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Estilo 3 Participar	,800	C19	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	,783
		C20	Estímulo al grupo a trabajar sobre los problemas y permito que se discutan	,788
		C21	Permito la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremio	,782
		C22	Permito la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremio	,766
		C23	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	,777
		C24	Obtengo la aprobación para el cambio por parte del grupo y permito que los integrantes organicen la implementación	,813
		C25	Aunque soy directo no perjudica las relaciones con mis subordinados	,769
		C26	Permito la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los presiono	,768
		C27	Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos	,771
Estilo 4 Delegar	,718	C28	Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados	,671
		C29	No tomo ninguna medida determinante	,644
		C30	Dejo las soluciones en manos del grupo	,752
		C31	Permito al grupo seguir su rumbo	,683
		C32	Soy cauto y no intervengo	,693
		C33	Evito las confrontaciones sin ejercer presión	,710
		C34	Dejo que el grupo siga así	,658
C35	Permito a los integrantes del grupo y buscar las soluciones por sí mismos	,694		



## 4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

### 4.2.1 Análisis de las Variables Categóricas

Para comenzar con este análisis, se presenta una caracterización de los sujetos de estudio, considerando las variables categóricas<sup>8</sup> 1) Institución de procedencia, 2) Estamento y 3) Género, tanto de los Directivos como de los Funcionarios.

#### 4.2.1.1 Institución de Procedencia

Tabla 4.8. Lugar de procedencia

Institución	Directivos		Funcionarios	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Servicio de Salud Ñuble	25	27,5%	44	14,0%
Centro de Salud Familiar Violeta Parra	17	18,7%	81	25,7%
Hospital de Quirihue	11	12,1%	43	13,7%
Hospital del Carmen	17	18,7%	74	23,5%
Hospital de Coelemu	11	12,1%	47	14,9%
Hospital de Yungay	10	11,0%	26	8,3%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0%</b>	<b>315</b>	<b>100,0%</b>

Según lo indica la tabla 4.8, el 27,5% de los directivos encuestados corresponde al Servicio de Salud Ñuble, le sigue el Hospital del Carmen con un 18,7%, el Centro de Salud Familiar Violeta Parra con un 18,7%, el Hospital de Quirihue con un 12,1%, el Hospital de Coelemu con un 12,1% y, por último, el Hospital de Yungay con un 11,0% de los directivos encuestados.

Por su parte, el 25,7% de los funcionarios encuestados pertenece al Centro de Salud Familiar Violeta Parra, seguido del 23,5% del Hospital del Carmen, 14,9% del Hospital de Coelemu, 14,0% del Servicio de Salud Ñuble, 13,7% del Hospital de Quirihue, y por último, el 8,3% de los funcionarios del Hospital de Yungay.

<sup>8</sup> Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.



#### 4.2.1.2 Estamento

Tabla 4.9. Estamento de los sujetos de estudio

Estamento	Directivos		Funcionarios	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Directivo	89	97,8%	3	1,0%
Profesional Médico	0	0,0%	36	11,4%
Profesional	0	0,0%	109	34,6%
Técnico	0	0,0%	73	23,2%
Administrativo	0	0,0%	70	22,2%
Auxiliar	0	0,0%	8	2,5%
Chofer	0	0,0%	0	0,0%
Sin Información	2	2,2%	16	5,1%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>	<b>315</b>	<b>100,0</b>

Según lo muestra la tabla 4.9, el 97,8% de los encuestados directivos, manifiesta pertenecer a este estamento. Mientras que en los encuestados funcionarios, el 34,6% pertenece al estamento profesional, el 23,2% al estamento técnico, el 22,2% al estamento administrativo, el 11,4% indica ser profesional médico, el 2,5% dice pertenecer al estamento auxiliar y el 1% al estamento directivo.



### 4.2.1.3 Género

Tabla 4.10. Género de los sujetos de estudio

Género	Directivos		Funcionarios	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	51	56,0%	238	75,6%
Masculino	40	44,0%	74	23,5%
Sin información	0	0,0%	3	1,0%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0%</b>	<b>315</b>	<b>100,0%</b>

De acuerdo a la tabla 4.10, de los directivos encuestados el 56% pertenecen al género femenino y el 44% al género masculino. Mientras que los encuestados funcionarios el 75,6% son del género femenino y el 23,5% del género masculino.



## 4.2.2 Medidas de Tendencia Central y Variabilidad por Estilos

### 4.2.2.1 Versión Funcionarios

Tabla 4.11. Estadísticos de tendencia central y variabilidad por estilos – versión funcionarios

Estilos de Liderazgo	Estadísticos	
<b>Estilo Dirigir</b>	Moda	4
	Mediana	4
	Media	3,6
	Desviación estándar	1,052
<b>Estilo Convencer</b>	Moda	4
	Mediana	4
	Media	3,6
	Desviación estándar	1,062
<b>Estilo Participar</b>	Moda	4
	Mediana	4
	Media	3,5
	Desviación estándar	1,081
<b>Estilo Delegar</b>	Moda	3
	Mediana	3
	Media	2,9
	Desviación estándar	1,143

La tendencia de los funcionarios al indicar que su jefatura actúa de acuerdo a los comportamientos definidos en los estilos de liderazgo dirigir, convencer y participar es favorable y las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados, es decir, entre 3 “Parcialmente de acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”. Si se observan los resultados de la tabla 4.4, la categoría que más se repite en estos tres estilos es 4 “De acuerdo”. El 50% de los funcionarios está por sobre el valor 4 y el otro 50% está por debajo del valor 4 (mediana). En promedio, los funcionarios se sitúan en 3,6 (favorable) en el caso de los estilos Dirigir y Convencer y 3,5 en el caso del estilo Participar. En el caso del estilo dirigir, la desviación estándar es de 1,052 unidades de escala; en el estilo convencer es de 1,062 y en el estilo participar es 1,081 unidades de escala en relación al promedio.



En cuanto al estilo Delegar, la categoría que más se repite es 3 “Parcialmente de acuerdo” y la mediana es valor 3. En promedio, los funcionarios se ubican en 2,9 (tendencia desfavorable). Asimismo, se desvían de 2,9 en promedio, 1,143 unidades de la escala.

#### 4.2.2.2 Versión Directivos

Tabla 4.12. Estadísticos de tendencia central y variabilidad por estilos – versión directivos

Estilos de Liderazgo	Estadísticos	
<b>Estilo Dirigir</b>	Moda	4
	Mediana	4
	Media	3,8
	Desviación estándar	0,926
<b>Estilo Convencer</b>	Moda	4
	Mediana	4
	Media	4,2
	Desviación estándar	0,733
<b>Estilo Participar</b>	Moda	4
	Mediana	4
	Media	4,1
	Desviación estándar	0,808
<b>Estilo Delegar</b>	Moda	3
	Mediana	3
	Media	2,9
	Desviación estándar	1,100

La tendencia de los directivos de actuar de acuerdo a los comportamientos definidos en los estilos de liderazgo dirigir, convencer y participar es favorable y las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados, es decir, entre 3 “Parcialmente de acuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”. Si se observan los resultados de la tabla 4.5, la categoría que más se repite en estos tres estilos es 4 “De acuerdo”. El 50% de los directivos está por sobre el valor 4 y el otro 50% está por debajo del valor 4 (mediana). En promedio, los directivos se ubican en 4,2 en el caso del estilo Convencer, le sigue el estilo Participar con un 4,1 y el Estilo Dirigir con un 3,8. En el caso del estilo dirigir, la desviación estándar es de 0,926



unidades de la escala; en el estilo convencer es de 0,733 y en el estilo participar es 0,808 unidades de escala en relación al promedio.

En cuanto al estilo Delegar, la categoría que más se repite es 3 “Parcialmente de acuerdo” y la mediana es valor 3. En promedio, los funcionarios se ubican en 2,9 (tendencia desfavorable). Asimismo, se desvían de 2,9 en promedio, 1,1 unidades de la escala.



## 4.2.3 Frecuencia Relativa por Ítems del Cuestionario

### 4.2.3.1 Versión Funcionarios

A continuación, la tabla 4.13 presenta las frecuencias relativas obtenidas por cada uno de los ítems o criterios (comportamientos de liderazgo situacional) que componen el cuestionario aplicado a los funcionarios:

Tabla 4.13. Frecuencia relativa por ítem, ordenados en forma descendente según alternativa de respuesta *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo*, versión funcionarios

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo + De acuerdo
<b>C2</b>	Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos	9,1%	15,3%	<b>75,7%</b>
<b>C11</b>	Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	12,2%	17,7%	<b>70,1%</b>
<b>C14</b>	Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	11,8%	18,7%	<b>69,5%</b>
<b>C15</b>	Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	10,0%	21,4%	<b>68,5%</b>
<b>C20</b>	Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan	16,6%	17,5%	<b>66,0%</b>
<b>C27</b>	Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos	17,3%	16,9%	<b>65,8%</b>
<b>C13</b>	Mi Jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio	14,9%	20,5%	<b>64,5%</b>
<b>C1</b>	Mi Jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas	12,0%	25,1%	<b>62,8%</b>
<b>C23</b>	Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	13,6%	24,3%	<b>62,2%</b>
<b>C19</b>	Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	11,9%	26,1%	<b>62,0%</b>
<b>C12</b>	Mi Jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controla que se cumplan los objetivos	16,8%	21,7%	<b>61,5%</b>
<b>C8</b>	Mi Jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente	16,0%	23,2%	<b>60,8%</b>
<b>C6</b>	Mi Jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	10,1%	30,0%	<b>60,0%</b>
<b>C16</b>	Mi Jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	13,8%	28,8%	<b>57,5%</b>
<b>C7</b>	Mi Jefe define las metas y superviso cuidadosamente	14,3%	28,4%	<b>57,2%</b>



N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo + De acuerdo
<b>C10</b>	Mi Jefe habla con subordinados y luego determina los objetivos	14,6%	28,2%	<b>57,1%</b>
<b>C3</b>	Mi Jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	17,9%	25,4%	<b>56,7%</b>
<b>C4</b>	Mi Jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca	16,8%	27,6%	<b>55,6%</b>
<b>C18</b>	Mi Jefe ensaya la solución con los subordinados o representantes y analiza la necesidad de prácticas nuevas	12,5%	32,1%	<b>55,5%</b>
<b>C5</b>	Mi Jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente	16,1%	30,5%	<b>53,4%</b>
<b>C17</b>	Mi Jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas	16,4%	30,7%	<b>53,0%</b>
<b>C33</b>	Mi Jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión	21,1%	26,6%	<b>52,3%</b>
<b>C25</b>	Mi Jefe no perjudica las relaciones jefe – subordinados por ser demasiado directivo	19,1%	32,2%	<b>48,7%</b>
<b>C22</b>	Mi Jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia	21,5%	32,4%	<b>46,0%</b>
<b>C35</b>	Mi Jefe permite a los integrantes del grupo buscar las solución por sí mismos	19,0%	35,7%	<b>45,2%</b>
<b>C9</b>	Mi Jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	22,5%	33,9%	<b>43,6%</b>
<b>C21</b>	Mi Jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia	22,2%	34,4%	<b>43,3%</b>
<b>C24</b>	Mi Jefe obtiene la aprobación para el cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación	23,3%	35,1%	<b>41,7%</b>
<b>C26</b>	Mi Jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia	19,2%	43,0%	<b>37,7%</b>
<b>C32</b>	Mi Jefe es cauto y no interviene	37,3%	30,8%	<b>31,8%</b>
<b>C31</b>	Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo	36,5%	32,2%	<b>31,2%</b>
<b>C34</b>	Mi Jefe deja que el grupo siga así	39,0%	30,5%	<b>30,5%</b>
<b>C30</b>	Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo	44,6%	31,8%	<b>23,6%</b>
<b>C29</b>	Mi Jefe no toma ninguna medida determinante	53,4%	23,1%	<b>23,4%</b>
<b>C28</b>	Mi jefe intencionalmente no interviene	50,1%	30,4%	<b>19,5%</b>



Según se identifica en la tabla 4.13 los ítems (comportamientos de liderazgo situacional) que alcanzan las mayores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo* son:

- ✓ Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos (75,7%)
- ✓ Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar (70,1%)
- ✓ Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos (69,5%)
- ✓ Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos (68,5%)
- ✓ Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan (66%)
- ✓ Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos (65,8%)

Por otro lado, los ítems que alcanzan las menores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo* son:

- ✓ Mi Jefe es cauto y no interviene (31,8%)
- ✓ Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo (31,2%)
- ✓ Mi Jefe deja que el grupo siga así (30,5%)
- ✓ Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo (23,6%)
- ✓ Mi Jefe no toma ninguna medida determinante (23,4%)
- ✓ Mi Jefe intencionalmente no interviene (19,5%)



#### 4.2.3.2 Versión Directivos

Por su parte, la tabla 4.14 muestra las frecuencias relativas obtenidas por cada uno de los ítems o criterios (comportamientos de liderazgo situacional) que componen el cuestionario aplicado a los directivos:

Tabla 4.14. Frecuencia relativa por ítem, ordenados en forma descendente según alternativa de respuesta *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo*, versión directivos

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo + De acuerdo
<b>C12</b>	Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controla que se cumplan los objetivos	0,0%	2,2%	97,8%
<b>C23</b>	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	0,0%	3,3%	96,7%
<b>C27</b>	Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos	0,0%	4,4%	95,7%
<b>C2</b>	Enfatizo la importancia de las tareas y plazos	1,1%	5,5%	93,4%
<b>C15</b>	Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	0,0%	6,7%	93,3%
<b>C19</b>	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	0,0%	6,7%	93,3%
<b>C11</b>	Inicio una interacción amistosa, pero explico que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	2,2%	6,6%	91,2%
<b>C14</b>	Incorporo las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	0,0%	8,8%	91,2%
<b>C6</b>	Encamino a mis subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	4,4%	5,5%	90,1%
<b>C20</b>	Estímulo al grupo a trabajar sobre los problemas y permito que se discutan	0,0%	9,9%	90,1%
<b>C18</b>	Ensaya la solución con los subordinados o representantes y analizo la necesidad de prácticas nuevas	1,1%	11,0%	87,9%
<b>C17</b>	Discuto el desempeño anterior con el grupo y luego analizo la necesidad de prácticas nuevas	1,1%	13,2%	85,8%
<b>C13</b>	Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio	2,2%	13,2%	84,6%
<b>C3</b>	Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	3,3%	14,3%	82,4%
<b>C16</b>	Discuto la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	1,1%	16,5%	82,4%
<b>C25</b>	Aunque soy directo no perjudica las relaciones con mis subordinados	6,6%	15,4%	78,0%
<b>C5</b>	Defino el cambio y superviso cuidadosamente	2,2%	23,1%	74,7%
<b>C7</b>	Defino las metas y superviso cuidadosamente	3,4%	22,5%	74,2%



N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo + De acuerdo
<b>C8</b>	Redefine los estándares y superviso cuidadosamente	3,3%	23,1%	73,6%
<b>C35</b>	Permito a los integrantes del grupo y buscar las soluciones por sí mismos	12,1%	14,3%	73,6%
<b>C21</b>	Permito la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremio	8,8%	23,1%	68,2%
<b>C10</b>	Hablo con subordinados y luego determino los objetivos	11,1%	22,2%	66,7%
<b>C22</b>	Permito la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremio	6,7%	27,8%	65,5%
<b>C26</b>	Permito la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los presiono	4,4%	30,8%	64,8%
<b>C33</b>	Evito las confrontaciones sin ejercer presión	14,4%	27,8%	57,8%
<b>C24</b>	Obtengo la aprobación para el cambio por parte del grupo y permito que los integrantes organicen la implementación	7,8%	37,8%	54,4%
<b>C4</b>	Anuncio los cambios y luego los implanto supervisando de cerca	19,1%	27,0%	53,9%
<b>C1</b>	Ante la necesidad de cumplir las tareas insisto en el empleo de procedimientos uniformes	17,4%	29,1%	53,5%
<b>C9</b>	Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	28,6%	28,6%	42,9%
<b>C30</b>	Dejo las soluciones en manos del grupo	29,7%	41,8%	28,6%
<b>C28</b>	Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados	40,7%	34,1%	25,3%
<b>C32</b>	Soy cauto y no intervengo	40,7%	38,5%	20,9%
<b>C29</b>	No tomo ninguna medida determinante	57,2%	23,1%	19,8%
<b>C31</b>	Permito al grupo seguir su rumbo	44,0%	41,8%	14,3%
<b>C34</b>	Dejo que el grupo siga así	52,3%	34,1%	13,6%



De acuerdo a la tabla 4.14 los ítems (comportamientos de liderazgo situacional) que alcanzan las mayores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo* son:

- ✓ Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controlo que se cumplan los objetivos (97,8%)
- ✓ Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido (96,7%)
- ✓ Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos (95,7%)
- ✓ Enfatizo la importancia de las tareas y plazos (93,3%)
- ✓ Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos (93,3%)
- ✓ Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido (93,3%)

Por otro lado, los ítems que alcanzan las menores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo* son:

- ✓ Dejo las soluciones en manos del grupo (28,6%)
- ✓ Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados (25,3%)
- ✓ Soy cauto y no intervengo (20,9%)
- ✓ No tomo ninguna medida determinante (19,8%)
- ✓ Permito al grupo seguir su rumbo (14,3%)
- ✓ Dejo que el grupo siga así (13,6%)



#### 4.2.3.2 Comparativo Resultados versión funcionarios y versión directivos

A continuación se efectuará un comparativo de los resultados obtenidos por ítems del cuestionario en la versión funcionarios y directivos, considerando sólo aquéllos que obtuvieron las frecuencias relativas mayores y menores en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + de acuerdo* en el análisis anterior.

De esta forma, la tabla 4.15 muestra que ambos sujetos de estudio coinciden en identificar tres comportamientos de liderazgo como los más destacados y observados en el actuar de los directivos (C2; C15; C27):

Tabla 4.15. Comparativo ítems más representativos para funcionarios y directivos, según alternativa de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*

Versión Funcionarios		Versión Directivos	
Comportamiento más representativos	Frecuencia Relativa	Comportamiento más representativos	Frecuencia Relativa
C2: Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos	75,7%	C12: Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controlo que se cumplan los objetivos	97,8%
C11: Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	70,1%	C23: Hago lo posible para que el grupo de sienta importante y comprendido	96,7%
C14: Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	69,5%	C27: Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos	95,7%
C15: Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	68,5%	C2: Enfatizo la importancia de las tareas y plazos	93,4%
C20: Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan	66,0%	C15: Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos	93,3%
C27: Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos	65,8%	C19: Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	93,3%



A su vez, la tabla 4.16 permite visualizar que tanto funcionarios como directivos coinciden en identificar que C28; C29; C30 y C31 son los comportamientos de liderazgo menos observados en los directivos:

Tabla 4.16. Comparativo ítems menos representativos para funcionarios y directivos, según alternativa de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*

Versión Funcionarios		Versión Directivos	
Comportamiento menos representativos	Frecuencia Relativa	Comportamiento menos representativos	Frecuencia Relativa
C28: Mi Jefe intencionalmente no interviene	19,5%	C28: Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados	25,3%
C29: Mi Jefe no toma ninguna medida determinante	23,4%	C32: Soy cauto y no intervengo	20,9%
C30: Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo	23,6%	C29: No tomo ninguna medida determinante	19,8%
C34: Mi Jefe deja que el grupo siga así	30,5%	C31: Permiso al grupo seguir su rumbo	14,3%
C31: Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo	31,2%	C30: Dejo que el grupo siga así	13,6%



## 4.2.4 Frecuencia Relativa por Ítem según Estilos de Liderazgo Situacional

### 4.2.4.1 Estilo Dirigir

- Versión Funcionarios

La tabla 4.17 muestra la frecuencia relativa obtenida por el “Estilo Dirigir” donde el 4,9% de los funcionarios se manifiesta *Totalmente en desacuerdo* en identificar que su jefatura actúa según los comportamientos definidos en este estilo, el 10,1% está *En desacuerdo*, el 26,6% *Parcialmente en acuerdo*, el 40,1% está *De acuerdo* y el 18,3% se manifiesta *Totalmente de acuerdo* con ello.

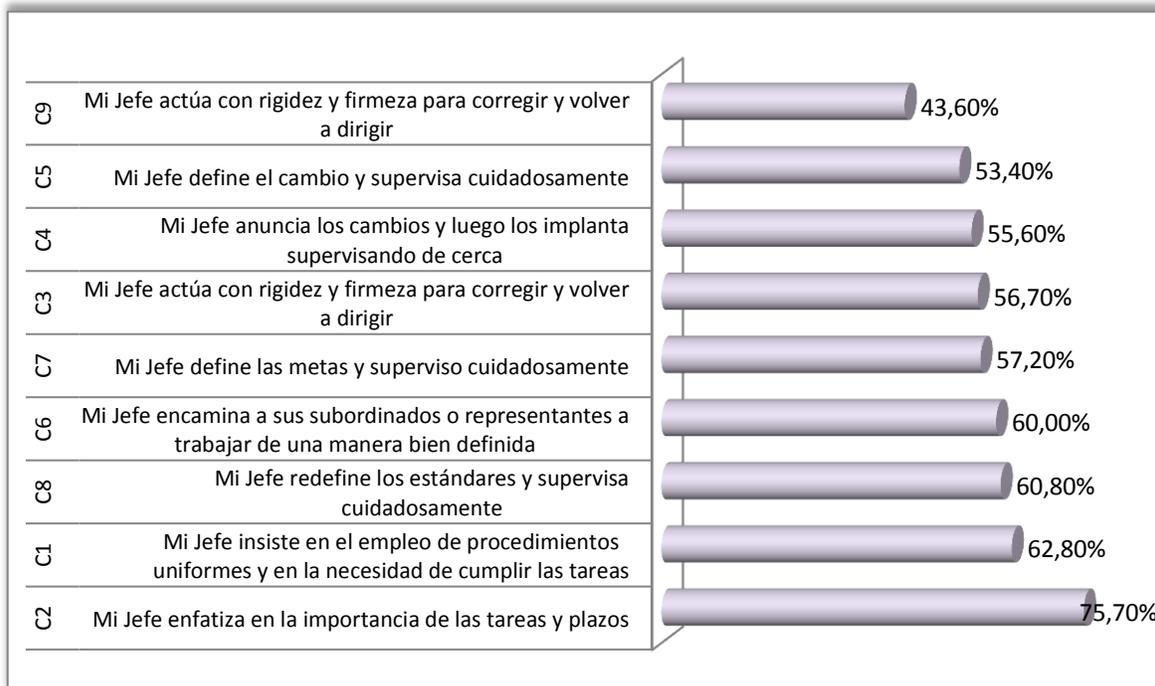
En este estilo destaca que el 33,8% de los encuestados funcionarios manifiesta estar *Totalmente de acuerdo* con C2. Por su parte, el comportamiento menos representativo según los funcionarios es C5 con el 11,8% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*.

Tabla 4.17. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo dirigir – versión funcionarios

N°	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Parcialmente en acuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
C1	Mi Jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas	2,9%	9,1%	25,1%	43,6%	19,2%
C2	Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos	2,9%	6,2%	15,3%	41,9%	<b>33,8%</b>
C3	Mi Jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	5,5%	12,4%	25,4%	34,9%	21,8%
C4	Mi Jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca	5,9%	10,9%	27,6%	40,8%	14,8%
C5	Mi Jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente	5,9%	10,2%	30,5%	41,6%	<b>11,8%</b>
C6	Mi Jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	3,3%	6,8%	30,0%	41,4%	18,6%
C7	Mi Jefe define las metas y superviso cuidadosamente	4,2%	10,1%	28,4%	42,5%	14,7%
C8	Mi Jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente	5,9%	10,1%	23,2%	44,8%	16,0%
C9	Mi Jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	7,5%	15,0%	33,9%	29,6%	14,0%
<b>FRECUENCIA RELATIVA ESTILO DIRIGIR</b>		<b>4,9%</b>	<b>10,1%</b>	<b>26,6%</b>	<b>40,1%</b>	<b>18,3%</b>



Gráfico 4.1. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, estilo dirigir, funcionarios



Si se agrupan las respuestas obtenidas en las alternativas *Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo*, el gráfico 4.1 muestra que, desde la perspectiva de los funcionarios, los comportamientos que más destacan en su jefatura en relación al Estilo Dirigir son:

- ✓ C2: Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos (75,7%)
- ✓ C1: Mi Jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas (62,8%)
- ✓ C8: Mi Jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente (60,8%)
- ✓ C6: Mi Jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida (60%)

Entre tanto, el comportamiento de liderazgo menos percibido por los funcionarios en su jefatura, con una frecuencia relativa de 43,6% es:

- ✓ C9: Mi Jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir



- Versión Directivos

En cuanto a los directivos, la tabla 4.18 muestra la frecuencia relativa obtenida por el “Estilo Dirigir” donde el 2,1% de los directivos se manifiesta *Totalmente en desacuerdo* en identificar que actúa según los comportamientos definidos en este estilo, el 7% está *En desacuerdo*, el 19,8% está *Parcialmente en acuerdo*, el 49% está *De acuerdo* y el 22,1% se manifiesta *Totalmente de acuerdo* con ello.

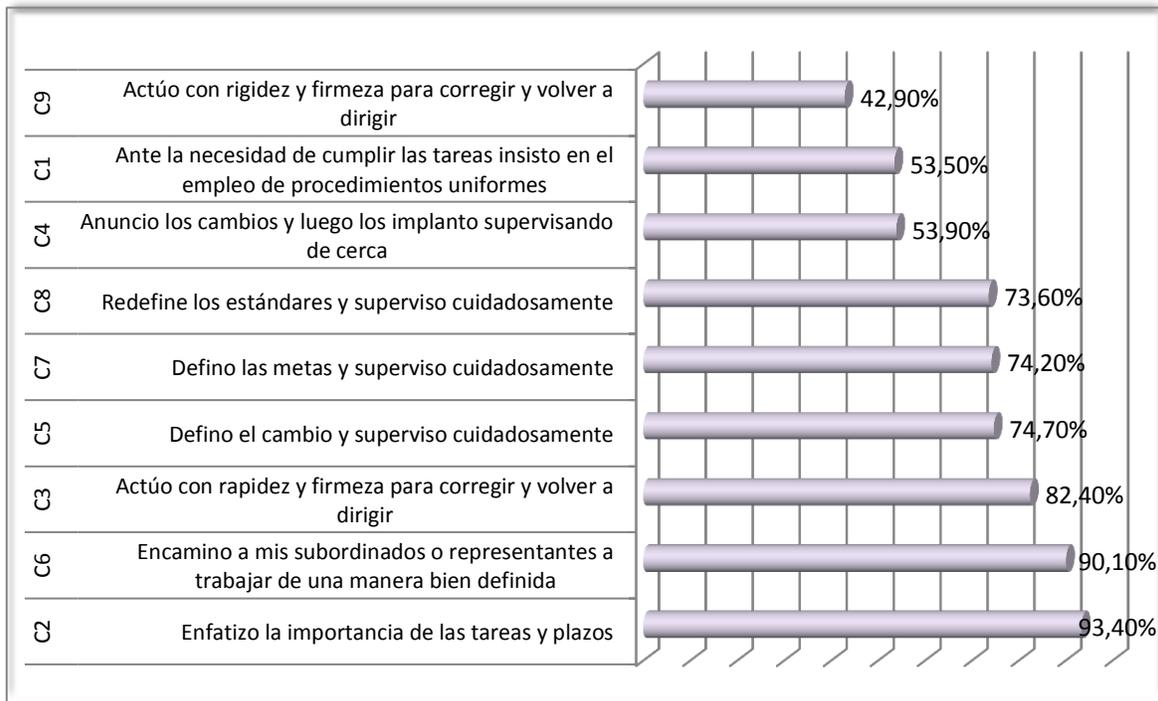
En el estilo dirigir destaca que el 54,9% manifiesta encontrarse *Totalmente de acuerdo* con C2 “Enfatizo en la importancia de la tarea y los plazos”. En contraste, el comportamiento menos representativo para ellos es C9 “Actúo con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir” con el 7,7% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*.

Tabla 4.18. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo dirigir – versión directivos

Nº	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Parcialmente en acuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
<b>C1</b>	Ante la necesidad de cumplir las tareas insisto en el empleo de procedimientos uniformes	2,3%	15,1%	29,1%	43,0%	10,5%
<b>C2</b>	Enfatizo la importancia de las tareas y plazos	1,1%	0,0%	5,5%	38,5%	<b>54,9%</b>
<b>C3</b>	Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	1,1%	2,2%	14,3%	61,5%	20,9%
<b>C4</b>	Anuncio los cambios y luego los implanto supervisando de cerca	4,5%	14,6%	27,0%	43,8%	10,1%
<b>C5</b>	Defino el cambio y superviso cuidadosamente	0,0%	2,2%	23,1%	54,9%	19,8%
<b>C6</b>	Encamino a mis subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	1,1%	3,3%	5,5%	53,8%	36,3%
<b>C7</b>	Defino las metas y superviso cuidadosamente	0,0%	3,4%	22,5%	55,1%	19,1%
<b>C8</b>	Redefine los estándares y superviso cuidadosamente	1,1%	2,2%	23,1%	54,9%	18,7%
<b>C9</b>	Actúo con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	7,7%	20,9%	28,6%	35,2%	<b>7,7%</b>
	<b>FRECUENCIA RELATIVA ESTILO DIRIGIR</b>	<b>2,1%</b>	<b>7,0%</b>	<b>19,8%</b>	<b>49,0%</b>	<b>22,1%</b>



Gráfico 4.2. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, estilo dirigir, directivos



Si se agrupan las respuestas obtenidas en las alternativas *Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo*, los comportamientos que más identifican el actuar de los directivos en relación al Estilo Dirigir se observan en la gráfico 4.2:

- ✓ C2: Enfatizo la importancia de las tareas y plazos (93,4%)
- ✓ C6: Encamino a mis subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida (90,1%)
- ✓ C3: Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir (82,4%)
- ✓ C5: Defino el cambio y superviso cuidadosamente (74,7%)
- ✓ C7: Defino las metas y superviso cuidadosamente (74,2%)

En tanto, el comportamiento de liderazgo menos percibido por los directivos en su forma de actuar es:

- ✓ C9: Actúo con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir (42,9%)



#### 4.2.4.2 Estilo Convencer

- Versión Funcionarios

La tabla 4.19 muestra la frecuencia relativa obtenida por el “Estilo Convencer” donde el 4,8% de los funcionarios se manifiesta *Totalmente en desacuerdo* en identificar que su jefatura actúa según los comportamientos definidos en este estilo, el 8,8% está *En desacuerdo*, el 24,4% *Parcialmente en acuerdo*, el 40,3% está *De acuerdo* y el 21,6% *Totalmente de acuerdo* con ello.

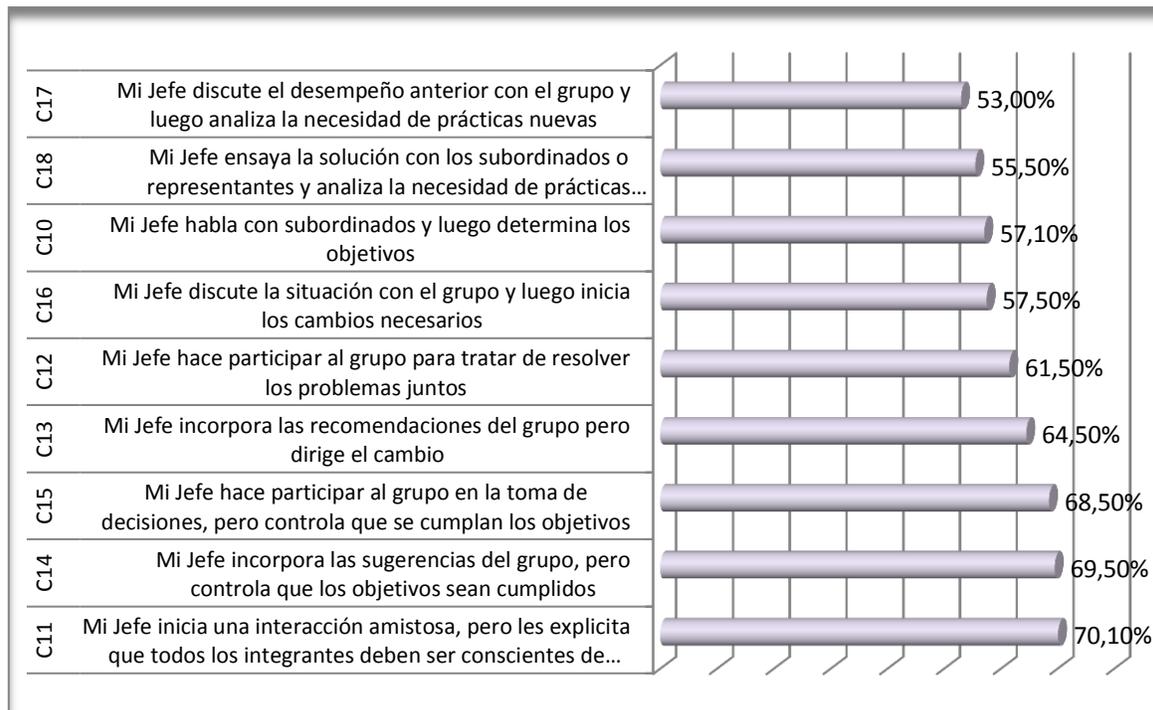
En el Estilo Convencer destaca que el 29,6% de los encuestados funcionarios manifiesta encontrarse *Totalmente de acuerdo* con C11. Por su parte, el comportamiento menos representativo según los funcionarios es C18 con el 12,5% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*.

Tabla 4.19. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo convencer – versión funcionarios

N°	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Parcialmente en acuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
C10	Mi Jefe habla con subordinados y luego determina los objetivos	6,2%	8,4%	28,2%	35,7%	21,4%
C11	Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	4,8%	7,4%	17,7%	40,5%	<b>29,6%</b>
C12	Mi Jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controla que se cumplan los objetivos	5,8%	11,0%	21,7%	36,9%	24,6%
C13	Mi Jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio	4,2%	10,7%	20,5%	45,0%	19,5%
C14	Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	3,9%	7,9%	18,7%	45,6%	23,9%
C15	Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	4,5%	5,5%	21,4%	43,8%	24,7%
C16	Mi Jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	4,6%	9,2%	28,8%	35,3%	22,2%
C17	Mi Jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas	5,9%	10,5%	30,7%	37,3%	15,7%
C18	Mi Jefe ensaya la solución con los subordinados o representantes y analiza la necesidad de prácticas nuevas	3,6%	8,9%	32,1%	43,0%	<b>12,5%</b>
	<b>FRECUENCIA RELATIVA ESTILO CONVENCER</b>	<b>4,8%</b>	<b>8,8%</b>	<b>24,4%</b>	<b>40,3%</b>	<b>21,6%</b>



Gráfico 4.3. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, estilo convencer, funcionarios



Al agrupar las respuestas obtenidas en las alternativas *Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo*, desde la perspectiva de los funcionarios los comportamientos que más se observan en su jefatura en relación al Estilo Convencer son (gráfico 4.3):

- ✓ C11: Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar (70,1%)
- ✓ C14: Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos (69,5%)
- ✓ C15: Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos (68,5%)
- ✓ C13: Mi Jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio (64,5%)



Mientras que el comportamiento de liderazgo menos percibido por los funcionarios en su jefatura es:

- ✓ Mi Jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas (53%).



- Versión Directivos

En cuanto a los directivos, la tabla 4.20 muestra la frecuencia relativa obtenida por el “Estilo Convencer” donde el 0,6% de los directivos se manifiesta *Totalmente en desacuerdo* en identificar que actúa según los comportamientos definidos en este estilo, el 1,5% está *En desacuerdo*, el 11,1% está *Parcialmente en acuerdo*, el 52% está *De acuerdo* y el 34,8% se manifiesta *Totalmente de acuerdo* con ello.

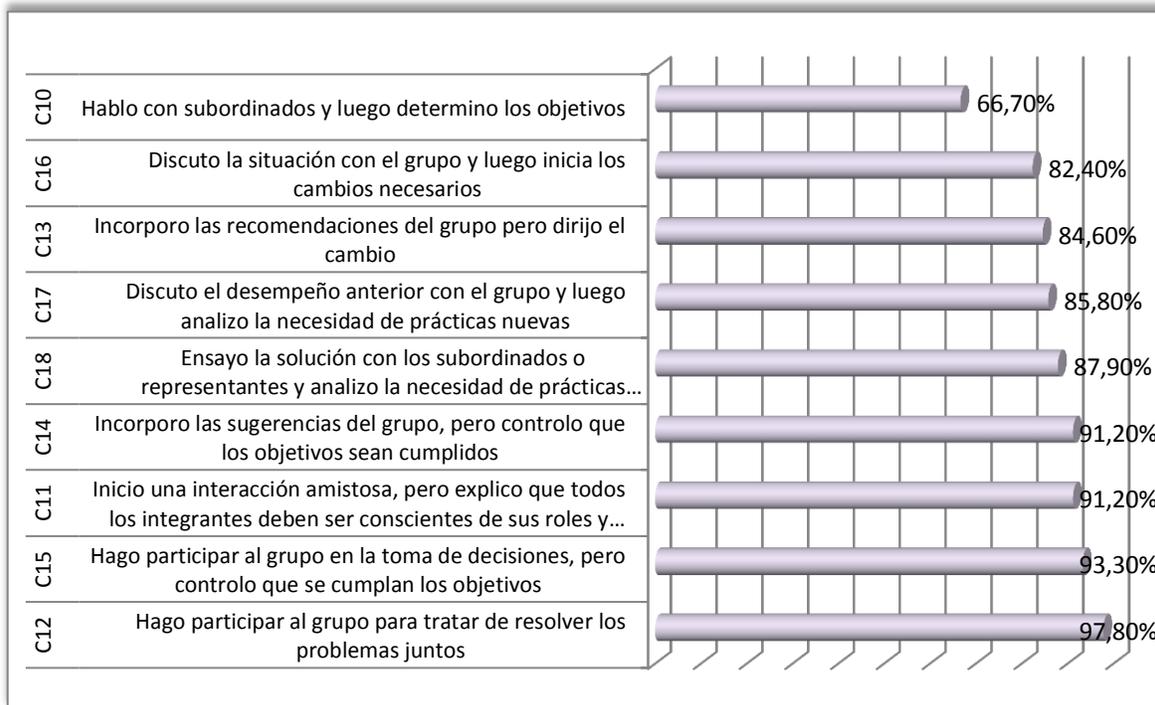
Destaca en este estilo que el 57,1% manifiesta encontrarse *Totalmente de acuerdo* con C12. En contraste, el comportamiento menos representativo para ellos es C10 con el 20% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*.

Tabla 4.20. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo convencer – versión directivos

N°	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Parcialmente en acuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
<b>C10</b>	Hablo con subordinados y luego determino los objetivos	4,4%	6,7%	22,2%	46,7%	<b>20,0%</b>
<b>C11</b>	Inicio una interacción amistosa, pero explico que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	0,0%	2,2%	6,6%	57,1%	34,1%
<b>C12</b>	Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controlo que se cumplan los objetivos	0,0%	0,0%	2,2%	40,7%	<b>57,1%</b>
<b>C13</b>	Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio	1,1%	1,1%	13,2%	50,5%	34,1%
<b>C14</b>	Incorporo las sugerencias del grupo, pero controlo que los objetivos sean cumplidos	0,0%	0,0%	8,8%	50,5%	40,7%
<b>C15</b>	Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos	0,0%	0,0%	6,7%	62,2%	31,1%
<b>C16</b>	Discuto la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	0,0%	1,1%	16,5%	52,7%	29,7%
<b>C17</b>	Discuto el desempeño anterior con el grupo y luego analizo la necesidad de prácticas nuevas	0,0%	1,1%	13,2%	49,5%	36,3%
<b>C18</b>	Ensayo la solución con los subordinados o representantes y analizo la necesidad de prácticas nuevas	0,0%	1,1%	11,0%	58,2%	29,7%
	<b>FRECUENCIA RELATIVA ESTILO CONVENCER</b>	<b>0,6%</b>	<b>1,5%</b>	<b>11,1%</b>	<b>52%</b>	<b>34,8%</b>



Gráfico 4.4. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, estilo convencer, directivos



Al agrupar las respuestas obtenidas en las alternativas *Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo*, los comportamientos que más identifican el actuar de los directivos en relación al Estilo Convencer se observan en la gráfico 4.4:

- ✓ C12: Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controlo que se cumplan los objetivos (97,8%)
- ✓ C15: Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos (93,3%)
- ✓ C11: Inicio una interacción amistosa, pero explico que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar (91,2%)
- ✓ C14: Incorporo las sugerencias del grupo, pero controlo que los objetivos sean cumplidos (91,2%)

En tanto, el comportamiento de liderazgo menos percibido por los directivos en su forma de actuar es:

- ✓ C10: Hablo con los subordinados y luego determino los objetivos (66,7%)



#### 4.2.4.3 Estilo Participar

- Versión Funcionarios

La tabla 4.21 muestra la frecuencia relativa obtenida por el “Estilo Participar” donde el 4,9% de los funcionarios se manifiesta *Totalmente en desacuerdo* en identificar que su jefatura actúa según los comportamientos definidos en este estilo, el 13,3% está *En desacuerdo*, el 29,1% *Parcialmente en acuerdo*, el 34,9% está *De acuerdo* y el 17,8% *Totalmente de acuerdo* con ello.

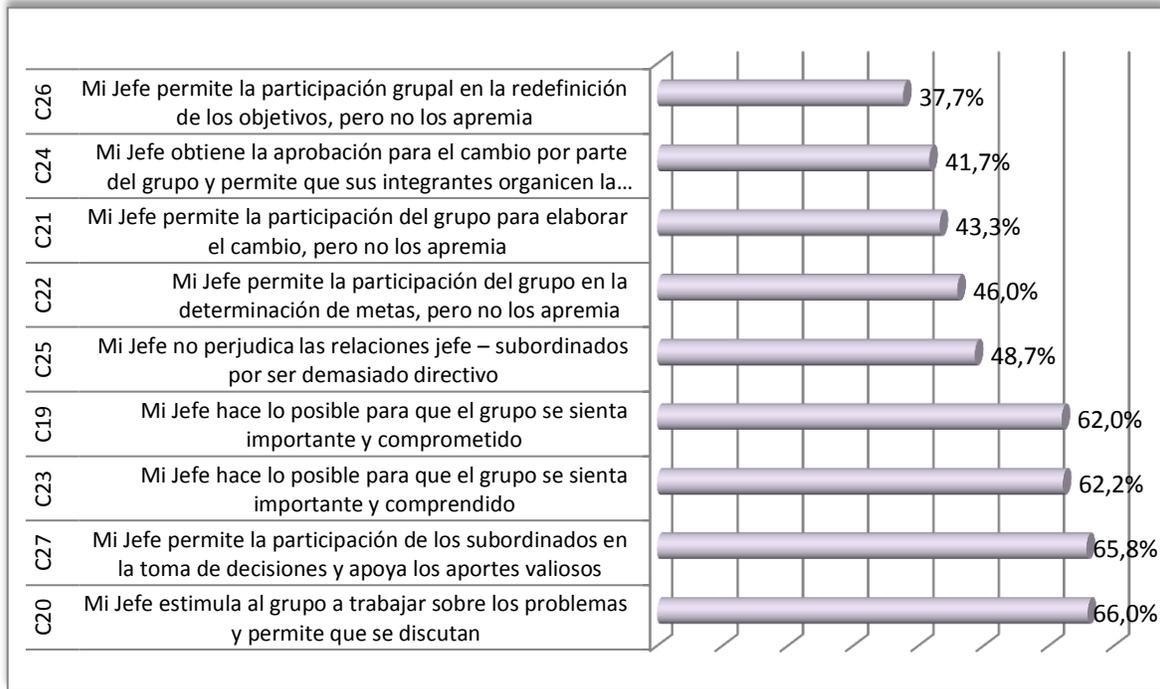
Se destaca en este estilo que el 28,5% de los funcionarios manifiesta estar *Totalmente de acuerdo* con C23 mientras que el comportamiento menos representativo en relación al estilo participar es C24 con el 7,9% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*.

Tabla 4.21. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo participar - versión funcionarios

N°	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Parcialmente en acuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
C19	Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	3,5%	8,4%	26,1%	33,9%	28,1%
C20	Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan	4,9%	11,7%	17,5%	41,6%	24,4%
C21	Mi Jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia	6,0%	16,2%	34,4%	34,4%	8,9%
C22	Mi Jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia	6,5%	15,0%	32,4%	35,9%	10,1%
C23	Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	3,9%	9,7%	24,3%	33,7%	<b>28,5%</b>
C24	Mi Jefe obtiene la aprobación para el cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación	4,3%	19,0%	35,1%	33,8%	<b>7,9%</b>
C25	Mi Jefe no perjudica las relaciones jefe – subordinados por ser demasiado directivo	5,6%	13,5%	32,2%	31,3%	17,4%
C26	Mi Jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia	5,3%	13,9%	43,0%	29,1%	8,6%
C27	Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos	4,6%	12,7%	16,9%	40,1%	25,7%
	<b>FRECUENCIA RELATIVA ESTILO PARTICIPAR</b>	<b>4,9%</b>	<b>13,3%</b>	<b>29,1%</b>	<b>34,9%</b>	<b>17,8%</b>



Gráfico 4.5. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, estilo participar, funcionarios



Al agrupar las respuestas obtenidas en las alternativas *Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo*, los comportamientos que más se destacan del líder en relación al Estilo Participar, desde la perspectiva de los funcionarios, son:

- ✓ C20: Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan (66%)
- ✓ C27: Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos (65,8%)
- ✓ C23: Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido (62,2%)
- ✓ C19: Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido (62%)

En contraste, el comportamiento de liderazgo menos percibido por los funcionarios en su jefatura es:

- ✓ C26: Mi Jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia (37,7%)



- Versión Directivos

En cuanto a los directivos, la tabla 4.22 muestra la frecuencia relativa obtenida por el “Estilo Participar” donde el 0,4% de los directivos se manifiesta *Totalmente en desacuerdo* en identificar que actúa según los comportamientos definidos en este estilo, el 3,4% está *En desacuerdo*, el 17,6% está *Parcialmente en acuerdo*, el 47,7% está *De acuerdo* y el 30,9% se manifiesta *Totalmente de acuerdo* con ello.

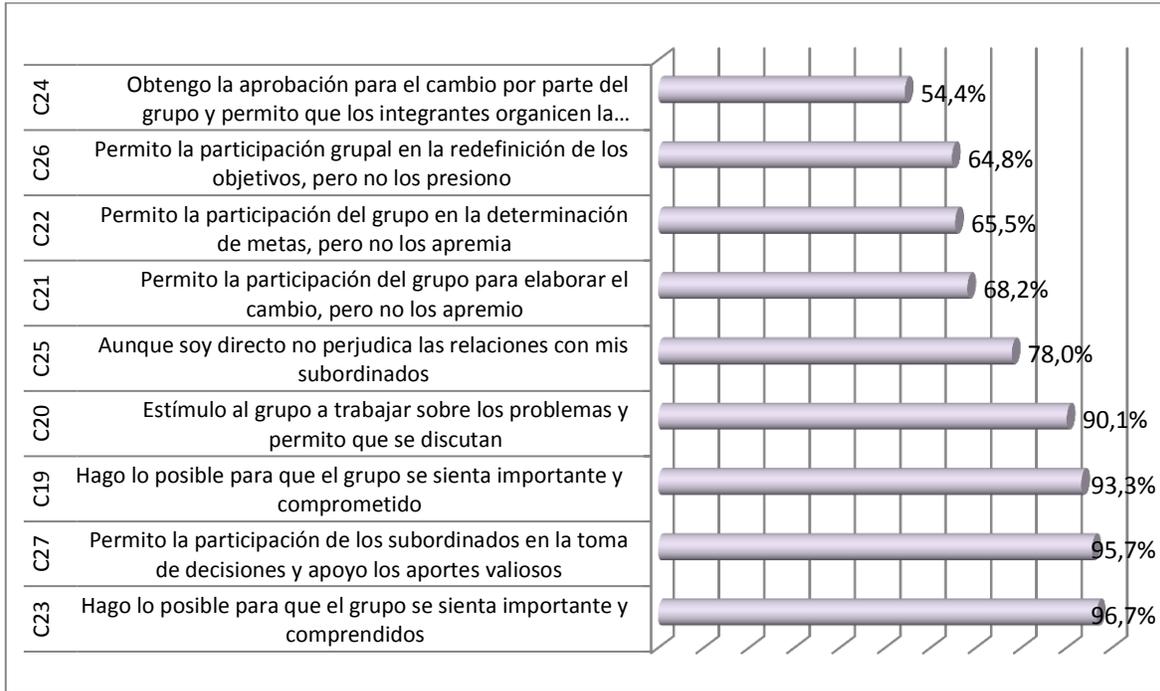
Destaca que el 53,3% se manifiesta *Totalmente de acuerdo* con C19 mientras que el comportamiento menos representativo para ellos es C2 con el 12,1% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*.

Tabla 4.22. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo participar – versión directivos

	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Parcialmente en acuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
<b>C19</b>	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	0,0%	0,0%	6,7%	40,0%	<b>53,3%</b>
<b>C20</b>	Estímulo al grupo a trabajar sobre los problemas y permito que se discutan	0,0%	0,0%	9,9%	53,8%	36,3%
<b>C21</b>	Permito la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremio	1,1%	7,7%	23,1%	49,5%	18,7%
<b>C22</b>	Permito la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremio	0,0%	6,7%	27,8%	44,4%	21,1%
<b>C23</b>	Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	0,0%	0,0%	3,3%	45,1%	51,6%
<b>C24</b>	Obtengo la aprobación para el cambio por parte del grupo y permito que los integrantes organicen la implementación	1,1%	6,7%	37,8%	41,1%	13,3%
<b>C25</b>	Aunque soy directo no perjudica las relaciones con mis subordinados	1,1%	5,5%	15,4%	53,8%	24,2%
<b>C26</b>	Permito la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los presiono	0,0%	4,4%	30,8%	52,7%	<b>12,1%</b>
<b>C27</b>	Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos	0,0%	0,0%	4,4%	48,4%	47,3%
	<b>FRECUENCIA RELATIVA ESTILO PARTICIPAR</b>	<b>0,4%</b>	<b>3,4%</b>	<b>17,6%</b>	<b>47,7%</b>	<b>30,9%</b>



Gráfico 4.6. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, estilo participar, directivos



Al agrupar las respuestas obtenidas en las alternativas *Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo*, los comportamientos que más identifican el actuar de los directivos en relación al Estilo Convencer se observan en la gráfico 4.6:

- ✓ C23: Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido (96,7%)
- ✓ C27: Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos (95,7%)
- ✓ C19: Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido (93,3%)
- ✓ C20: Estímulo al grupo a trabajar sobre los problemas y permito que se discutan (90,1%)

En tanto, el comportamiento de liderazgo menos percibido por los directivos en su forma de actuar es:

- ✓ C24: Obtengo la aprobación para el cambio por parte del grupo y permito que los integrantes organicen la implementación (54,4%)



#### 4.2.4.4 Estilo Delegar

- Versión Funcionarios

La tabla 4.23 muestra la frecuencia relativa obtenida por el “Estilo Delegar” donde el 11,4% de los funcionarios se manifiesta *Totalmente en desacuerdo* en identificar que su jefatura actúa según los comportamientos definidos en este estilo, el 26,3% está *En desacuerdo*, el 30,1% *Parcialmente en acuerdo*, el 23,1% está *De acuerdo* y el 9,1% *Totalmente de acuerdo* con ello.

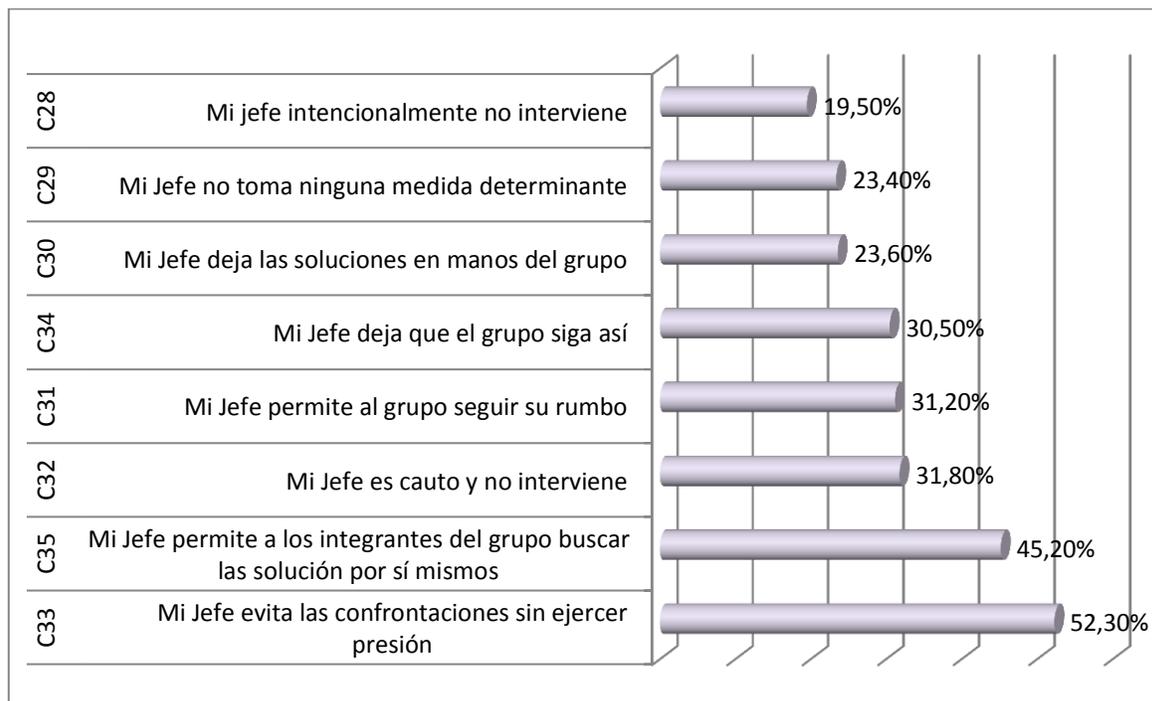
El comportamiento más representativo en este estilo es C33 “Mi Jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión con el 14% de los funcionarios *Totalmente de acuerdo* mientras que el comportamiento menos representativos es C31 “Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo” con el 7,2% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*.

Tabla 4.23. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo delegar – versión funcionarios

N°	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Parcialmente en acuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
<b>C28</b>	Mi jefe intencionalmente no interviene	14,5%	35,6%	30,4%	11,9%	7,6%
<b>C29</b>	Mi Jefe no toma ninguna medida determinante	19,5%	33,9%	23,1%	15,3%	8,1%
<b>C30</b>	Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo	14,1%	30,5%	31,8%	16,1%	7,5%
<b>C31</b>	Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo	10,2%	26,3%	32,2%	24,0%	<b>7,2%</b>
<b>C32</b>	Mi Jefe es cauto y no interviene	9,7%	27,6%	30,8%	23,4%	8,4%
<b>C33</b>	Mi Jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión	7,8%	13,3%	26,6%	38,3%	<b>14,0%</b>
<b>C34</b>	Mi Jefe deja que el grupo siga así	9,2%	29,8%	30,5%	21,6%	8,9%
<b>C35</b>	Mi Jefe permite a los integrantes del grupo buscar las solución por sí mismos	5,9%	13,1%	35,7%	34,1%	11,1%
	<b>FRECUENCIA RELATIVA ESTILO DELEGAR</b>	<b>11,4%</b>	<b>26,3%</b>	<b>30,1%</b>	<b>23,1%</b>	<b>9,1%</b>



Gráfico 4.7. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, estilo delegar, funcionarios



Al agrupar las respuestas obtenidas en las alternativas *Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo*, se identifica que la tendencia a favor disminuye considerablemente en relación a los estilos anteriores. No obstante, los comportamientos que más se destacan en relación al Estilo Delegar, desde la perspectiva de los funcionarios, son:

- ✓ C33: Mi Jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión (52,3%)
- ✓ C35: Mi Jefe permite a los integrantes del grupo buscar la solución por sí mismos (45,2%)

En contraste, los comportamientos de liderazgo menos percibidos por los funcionarios en su jefatura son:

- ✓ C28: Mi jefe intencionalmente no interviene (19,5%)
- ✓ C29: Mi Jefe no toma ninguna medida determinante (23,4%)
- ✓ C30: Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo (23,6%)



- Versión Directivos

La tabla 4.24 muestra la frecuencia relativa obtenida por el “Estilo Participar” donde el 12% de los directivos se manifiesta *Totalmente en desacuerdo* en identificar que actúa según los comportamientos definidos en este estilo, el 24,3% está *En desacuerdo*, el 31,9% está *Parcialmente en acuerdo*, el 25,8% está *De acuerdo* y el 5,9% se manifiesta *Totalmente de acuerdo* con ello.

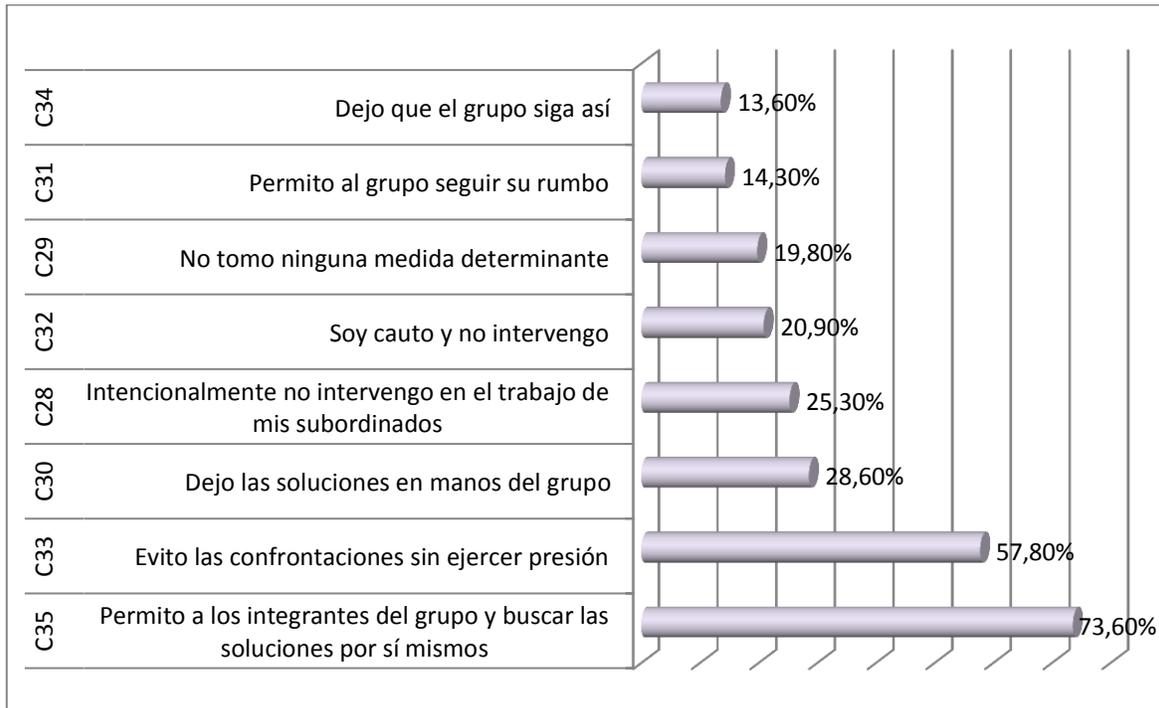
En este estilo destaca como el comportamiento más representativo C33 “Evito las confrontaciones sin ejercer presión” con el 15,6% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*. En contraste, el comportamiento menos representativo para ellos es C31 “Permito al grupo seguir su rumbo” con el 0% de los encuestados *Totalmente de acuerdo*.

Tabla 4.24. Frecuencia relativa por ítem y estilo de liderazgo delegar – versión directivos

N°	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Parcialmente en acuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
C28	Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados	15,4%	25,3%	34,1%	18,7%	6,6%
C29	No tomo ninguna medida determinante	22,0%	35,2%	23,1%	15,4%	4,4%
C30	Dejo las soluciones en manos del grupo	5,5%	24,2%	41,8%	26,4%	2,2%
C31	Permito al grupo seguir su rumbo	14,3%	29,7%	41,8%	14,3%	<b>0,0%</b>
C32	Soy cauto y no intervengo	14,3%	26,4%	38,5%	17,6%	3,3%
C33	Evito las confrontaciones sin ejercer presión	4,4%	10,0%	27,8%	42,2%	<b>15,6%</b>
C34	Dejo que el grupo siga así	19,3%	33,0%	34,1%	12,5%	1,1%
C35	Permito a los integrantes del grupo buscar las soluciones por sí mismos	1,1%	11,0%	14,3%	59,3%	14,3%
	<b>FRECUENCIA RELATIVA ESTILO DELEGAR</b>	<b>12,0%</b>	<b>24,3%</b>	<b>31,9%</b>	<b>25,8%</b>	<b>5,9%</b>



Gráfico 4.8. Frecuencia relativa en alternativas *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, estilo delegar, directivos



Al agrupar las respuestas obtenidas en las alternativas *Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo*, se identifica que la tendencia a favor disminuye considerablemente en relación a los estilos anteriores. No obstante, los comportamientos que más identifican el actuar de los directivos en relación al Estilo Delegar son (Gráfico 4.8):

- ✓ C35: Permito a los integrantes del grupo buscar las soluciones por sí mismos (73,6%)
- ✓ C33: Evito las confrontaciones sin ejercer presión (57,8%)

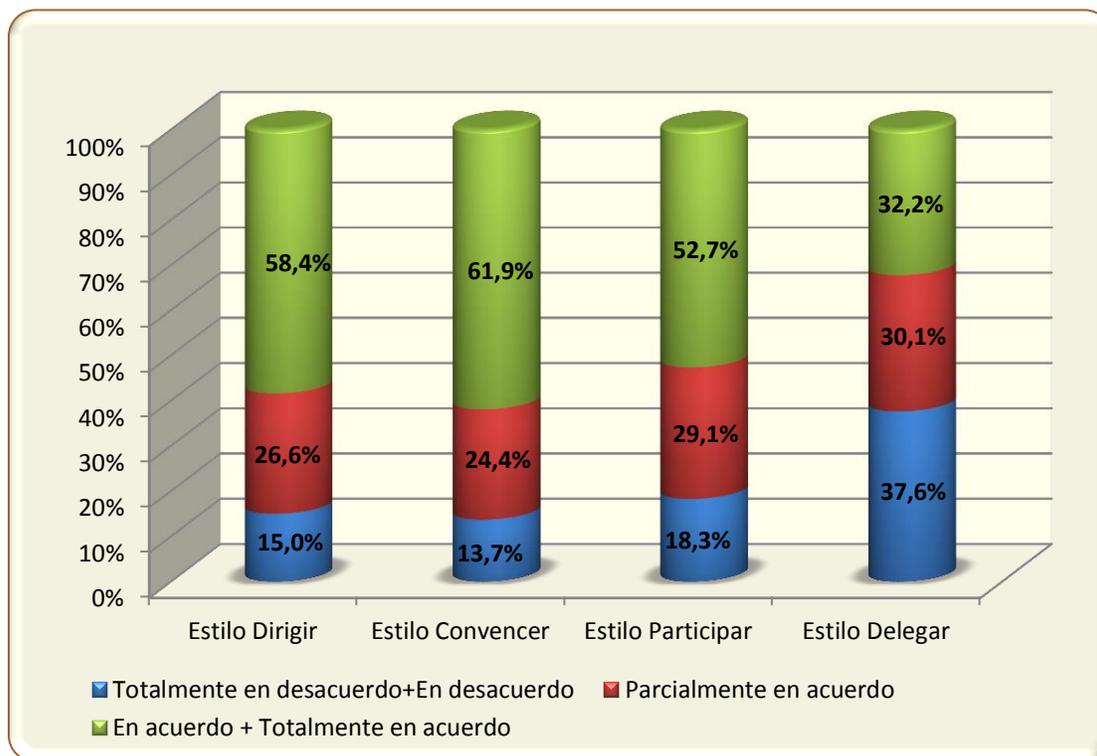
En tanto, los comportamientos de liderazgo del estilo delegar menos percibidos por los directivos en su forma de actuar son los siguientes:

- ✓ C34: Dejo que el grupo siga así (13,6%)
- ✓ C31: Permito al grupo seguir su rumbo (14,3%)

## 4.2.5 Frecuencias Relativas de los Estilos de Liderazgo Situacional

### 4.2.5.1 Versión Funcionarios

Gráficos 4.9. Frecuencia relativa de los estilos de liderazgo situacional, versión funcionarios

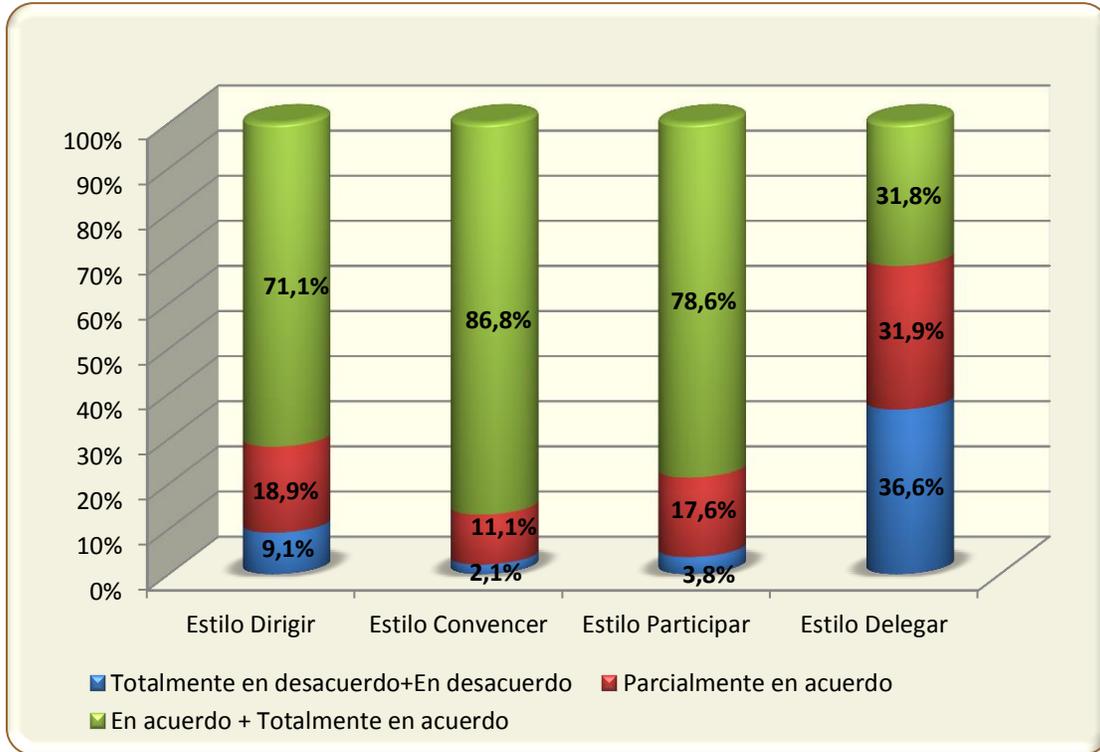


El gráfico 4.9 muestra que el 61,9% de los funcionarios se manifiesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo* con los comportamientos que definen el Estilo Convencer, le sigue el Estilo Dirigir con el 58,4%, el Estilo Participar con el 52,7% y, por último, el Estilo Delegar con el 32,2% de los funcionarios *Totalmente de acuerdo + De acuerdo* con este estilo.

A la vez, se destaca que el Estilo de Liderazgo Delegar presenta una tendencia desfavorable mayor que favorable con los comportamientos que lo definen, con un 37,6% de los funcionarios encuestados *Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo* en comparación al 32,2% que se manifiesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo* con este estilo.

#### 4.2.5.2 Versión Directivos

Gráfico 4.10. Frecuencia relativa de los estilos de liderazgo situacional, versión directivos

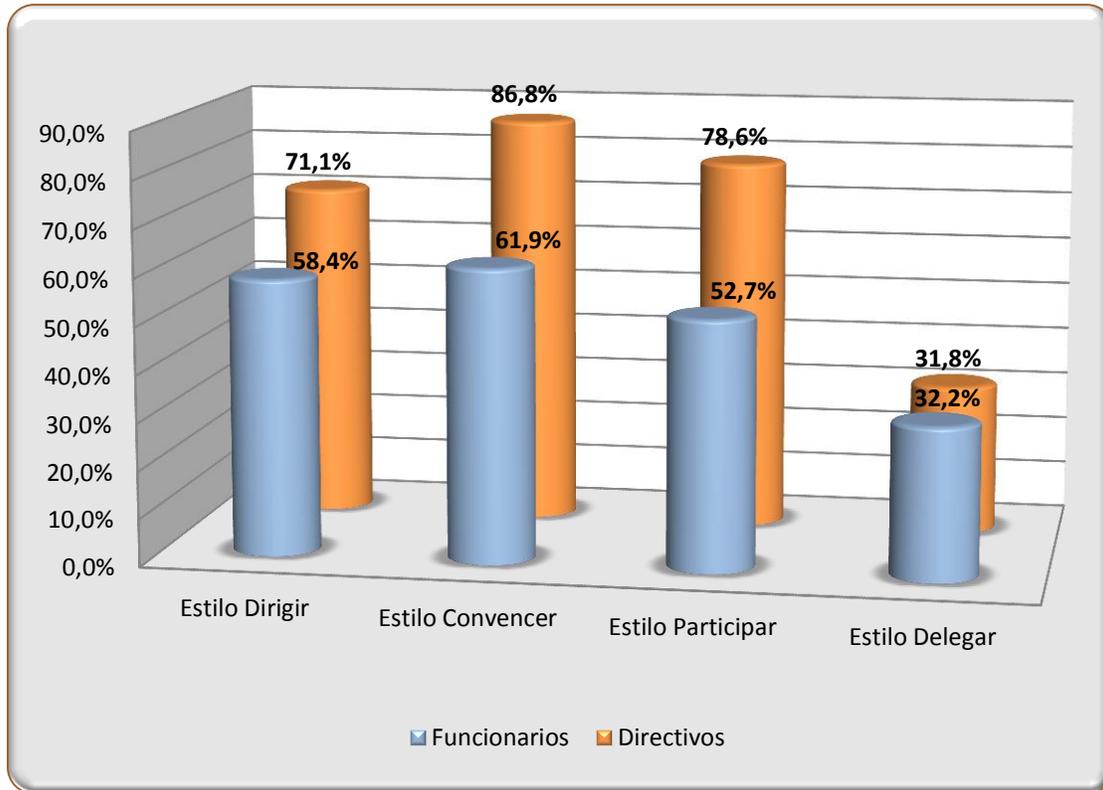


El gráfico 4.10 muestra que el 86,8% de los directivos se manifiesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo* con los comportamientos que definen el Estilo Convencer, le sigue el Estilo Participar con el 78,6%, el Estilo Delegar con el 71,1% y, por último, el Estilo Delegar con el 31,8% de los directivos *Totalmente de acuerdo + De acuerdo* con este estilo.

Por otro lado, se destaca que el Estilo de Liderazgo Delegar presenta una tendencia desfavorable mayor que favorable con los comportamientos que lo definen, con un 36,6% de los directivos encuestados *Totalmente en desacuerdo y En desacuerdo* en comparación al 31,8% que se manifiesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo* con este estilo.

#### 4.2.5.3 Comparativo frecuencias relativas de los estilos de liderazgo situacional versión funcionarios y versión directivos

Gráfico 4.11. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, según estilos de liderazgo situacional y grupos sujetos de estudio



Al comparar las frecuencias relativas obtenidas en cada estilo de liderazgo situacional tanto en funcionarios y como en directivos, para ambos sujetos de estudio el Estilo Convencer presenta la mayor frecuencia relativa en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + En acuerdo* (61,9% y 86,8%, respectivamente).

Por su parte, coinciden en presentar en el Estilo Delegar la menor frecuencia relativa en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + En acuerdo* (32,2% y 31,8%, respectivamente).



## 4.2.6 Frecuencia Relativa por Ítem según Género

### 4.2.6.1. Versión Funcionarios

La tabla 4.25 muestra los ítems que alcanzaron las mayores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, desde la percepción de los funcionarios del género femenino y masculino (Ver detalle en anexo 8.3). Aquí se observa que tanto los funcionarios del género femenino como del género masculino coinciden en identificar que C2; C14; C11 y C15 son los comportamientos de liderazgo situacional más destacados y observados en el actuar de los directivos.

Tabla 4.25. Comparativos de los comportamientos de liderazgo situacional más representativos en los directivos, desde la percepción de los funcionarios por género, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en las alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

Funcionarios Género Femenino		Funcionarios Género Masculino	
Comportamiento de Liderazgo más Representativos	Frecuencia Relativa	Comportamiento de Liderazgo más Representativos	Frecuencia Relativa
C2: Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos	73%	C2: Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos	85%
C14: Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	69%	C11: Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	77%
C11: Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	68%	C15: Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	74%
C15: Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	67%	C20: Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan	74%
C27: Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos	65%	C14: Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	72%



A su vez, La tabla 4.26 muestra los ítems que alcanzaron las menores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, desde la percepción de los funcionarios del género femenino y masculino (Ver detalle en anexo 8.3). Aquí se observa que tanto los funcionarios del género femenino como del género masculino coinciden en identificar que C32; C30; C29 y C28 son los comportamientos de liderazgo menos observados en el actuar de los directivos.

Tabla 4.26. Comparativos de los comportamientos de liderazgo situacional menos representativos en los directivos, desde la percepción de los funcionarios por género, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en las alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

Funcionarios Género Femenino		Funcionarios Género Masculino	
Comportamiento de Liderazgo menos representativos	Frecuencia Relativa	Comportamiento de Liderazgo menos representativos	Frecuencia Relativa
C32: Mi Jefe es cauto y no interviene	33%	C32: Mi Jefe es cauto y no interviene	33%
C34: Mi Jefe deja que el grupo siga así	31%	C31: Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo	26%
C30: Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo	25%	C29: Mi Jefe no toma ninguna medida determinante	22%
C29: Mi Jefe no toma ninguna medida determinante	24%	C30: Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo	19%
C28: Mi jefe intencionalmente no interviene	21%	C28: Mi jefe intencionalmente no interviene	15%



#### 4.2.6.2. Versión Directivos

La tabla 4.27 expone los ítems que alcanzaron las mayores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, desde la percepción de los directivos según género (Ver detalle en anexo 8.4). En ella se aprecia que tanto los directivos del género femenino como los directivos del género masculino coinciden en identificar que C12; C23; C27 son los comportamientos de liderazgo más destacados en su actuar:

Tabla 4.27. Comparativos de los comportamientos de liderazgo situacional más representativos en los directivos, desde su percepción según género, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en las alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

Directivos Género Femenino		Directivos Género Masculino	
Comportamiento de Liderazgo más Representativos	Frecuencia Relativa	Comportamiento de Liderazgo más Representativos	Frecuencia Relativa
C12: Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controlo que se cumplan los objetivos	98%	C12: Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controlo que se cumplan los objetivos	98%
C23: Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	98%	C23: Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	95%
C19: Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	98%	C27: Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos	95%
C27: Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos	96%	C2: Enfatizo la importancia de las tareas y plazos	95%
C15: Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos	94%	C11: Inicio una interacción amistosa, pero explico que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	93%



Por su parte, la tabla 4.28 muestra los ítems que alcanzaron las menores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, desde la percepción de los directivos según género (Ver detalle en anexo 8.4). Aquí se visualiza que tanto los directivos del género femenino como los directivos del género masculino coinciden en identificar que C28; C29; C31; C32 y C34 son los comportamientos menos observados en su forma de actuar.

Tabla 4.28. Comparativos de los comportamientos de liderazgo situacional menos representativos en los directivos, desde su percepción según género, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en las alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

Directivos Género Femenino		Directivos Género Masculino	
Comportamiento de Liderazgo menos representativos	Frecuencia Relativa	Comportamiento de Liderazgo menos representativos	Frecuencia Relativa
C28: Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados	24%	C28: Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados	28%
C29: No tomo ninguna medida determinante	22%	C34: Dejo que el grupo siga así	23%
C32: Soy cauto y no intervengo	22%	C32: Soy cauto y no intervengo	20%
C31: Permito al grupo seguir su rumbo	14%	C29: No tomo ninguna medida determinante	18%
C34: Dejo que el grupo siga así	6%	C31: Permito al grupo seguir su rumbo	15%



## 4.2.7 Frecuencia Relativa según Género y Estilos de Liderazgo Situacional

### 4.2.7.1 Estilo Dirigir

- Versión Funcionarios

En este aspecto, se identifica que el 57,8% de los funcionarios del género femenino y el 61,6 % de los funcionarios del género masculino está *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* que su jefatura actúa según los comportamientos definidos en el estilo dirigir.

Tabla 4.29. Frecuencia según género y estilo de liderazgo dirigir – versión funcionarios

FRECUENCIA RELATIVA		ESTILO DIRIGIR			Total
		Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo	
Género	Femenino	15,6%	26,6%	<b>57,8%</b>	100,0%
	Masculino	11,1%	27,3%	<b>61,6%</b>	100,0%
Total		<b>14,5%</b>	<b>26,8%</b>	<b>58,7%</b>	<b>100,0%</b>

- Versión Directivos

Según la tabla 4.30, el 67,7% de los directivos del género femenino y el 75,4% de los directivos del género masculino está *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* en mencionar que actúan según los comportamientos definidos en el estilo dirigir.

Tabla 4.30. Frecuencia según género y estilo de liderazgo dirigir – versión directivos

FRECUENCIA RELATIVA		ESTILO DIRIGIR			Total
		Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo	
Género	Femenino	13,7%	18,6%	<b>67,7%</b>	100%
	Masculino	3,4%	21,2%	<b>75,4%</b>	100%
Total		<b>9,1%</b>	<b>19,8%</b>	<b>71,1%</b>	<b>100%</b>



#### 4.2.7.2 Estilo Convencer

- Versión Funcionarios

En este aspecto, se identifica que el 61% de los funcionarios del género femenino y el 66,2% de los funcionarios del género masculino está *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* que su jefatura actúa según los comportamientos definidos en el estilo convencer.

Tabla 4.31. Frecuencia según género y estilo de liderazgo convencer – versión funcionarios

FRECUENCIA RELATIVA		ESTILO CONVENCER			Total
		Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo	
Género	Femenino	14,3%	24,7%	<b>61,0%</b>	100%
	Masculino	10,1%	23,7%	<b>66,2%</b>	100%
Total		<b>13,3%</b>	<b>24,4%</b>	<b>62,3%</b>	<b>100%</b>

- Versión Directivos

Según la tabla 4.32, el 87,7% de los directivos del género femenino y el 85,6% de los directivos del género masculino está *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* en mencionar que actúan según los comportamientos definidos en el estilo convencer.

Tabla 4.32. Frecuencia según género y estilo de liderazgo convencer – versión directivos

FRECUENCIA RELATIVA		ESTILO CONVENCER			Total
		Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo	
Género	Femenino	3,1%	9,2%	<b>87,7%</b>	100%
	Masculino	0,8%	13,6%	<b>85,6%</b>	100%
Total		<b>2,1%</b>	<b>11,1%</b>	<b>86,8%</b>	<b>100%</b>



#### 4.2.7.3 Estilo Participar

- Versión Funcionarios

De acuerdo a la tabla 4.33, se identifica que el 52,2% de los funcionarios del género femenino y el 55,3% de los funcionarios del género masculino está *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* que su jefatura actúa según los comportamientos definidos en el estilo participar.

Tabla 4.33. Frecuencia según género y estilo de liderazgo participar – versión funcionarios

FRECUENCIA RELATIVA		ESTILO PARTICIPAR			Total
		Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo	
Género	Femenino	18,7%	29,1%	<b>52,2%</b>	100%
	Masculino	15,5%	29,2%	<b>55,3%</b>	100%
Total		<b>17,9%</b>	<b>29,1%</b>	<b>53,0%</b>	<b>100%</b>

- Versión Directivos

Según la tabla 4.34, el 80,6% de los directivos del género masculino y el 77% de los directivos del género femenino está *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* en mencionar que actúan según los comportamientos definidos en el estilo participar.

Tabla 4.34. Frecuencia según género y estilo de liderazgo participar – versión directivos

FRECUENCIA RELATIVA		ESTILO PARTICIPAR			Total
		Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo	
Género	Femenino	4,4%	18,6%	<b>77,0%</b>	100%
	Masculino	3,1%	16,4%	<b>80,6%</b>	100%
Total		<b>3,8%</b>	<b>17,6%</b>	<b>78,6%</b>	<b>100%</b>



#### 4.2.7.4 Estilo Delegar

- Versión Funcionarios

En este aspecto, se identifica que el 33,5% de los funcionarios del género femenino y el 28,5% de los funcionarios del género masculino está *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* que su jefatura actúa según los comportamientos definidos en el estilo delegar.

Tabla 4.35. Frecuencia según género y estilo de liderazgo delegar – versión funcionarios

FRECUENCIA RELATIVA		ESTILO DELEGAR			Total
		Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo	
Género	Femenino	35,8%	30,7%	<b>33,5%</b>	100,0%
	Masculino	42,4%	29,2%	<b>28,5%</b>	100,0%
Total		<b>37,4%</b>	<b>30,3%</b>	<b>32,3%</b>	<b>100,0%</b>

- Versión Directivos

Según la tabla 4.36, el 32% de los directivos del género femenino y el 31,6% de los directivos del género masculino está *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* en mencionar que actúan según los comportamientos definidos en el estilo delegar.

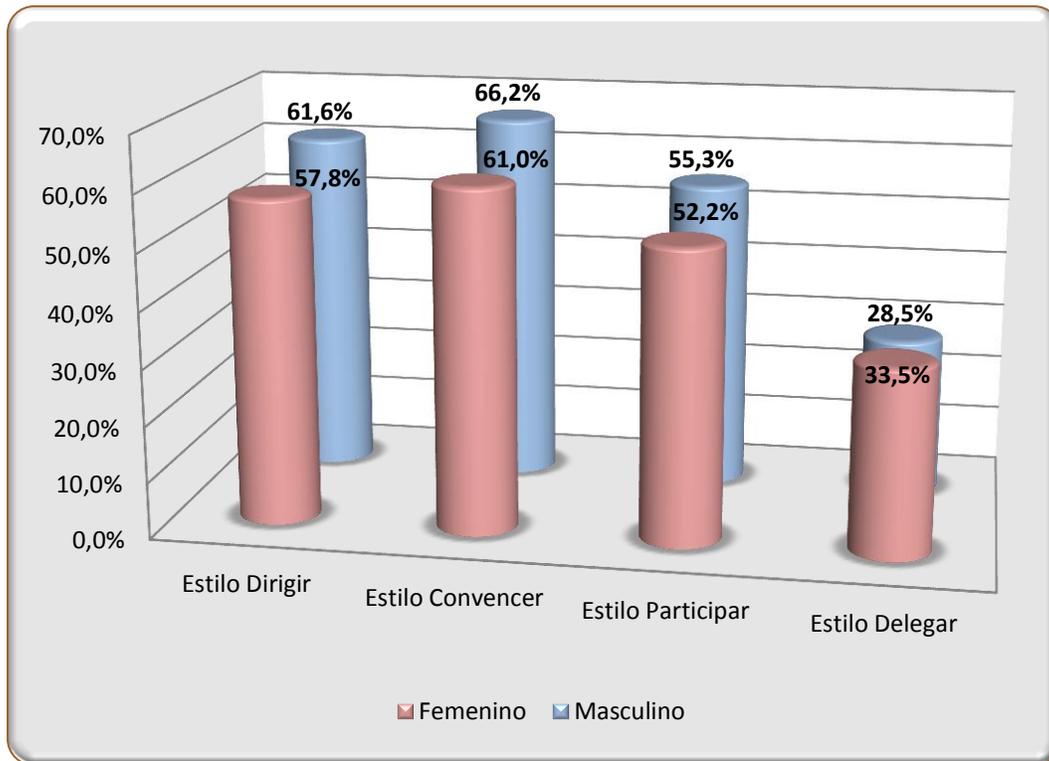
Tabla 4.36. Frecuencia según género y estilo de liderazgo delegar – versión directivos

FRECUENCIA RELATIVA		ESTILO DELEGAR			Total
		Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo + De Acuerdo	
Género	Femenino	35,7%	32,3%	<b>32,0%</b>	100%
	Masculino	36,8%	31,6%	<b>31,6%</b>	100%
Total		<b>36,3%</b>	<b>31,9%</b>	<b>31,8%</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.7.5 Comparativo de las Frecuencias Relativas de los Estilos de Liderazgo Situacional según género

- Versión Funcionarios

Gráfico 4.12 Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, de los estilos de liderazgo situacional, versión funcionarios, según género

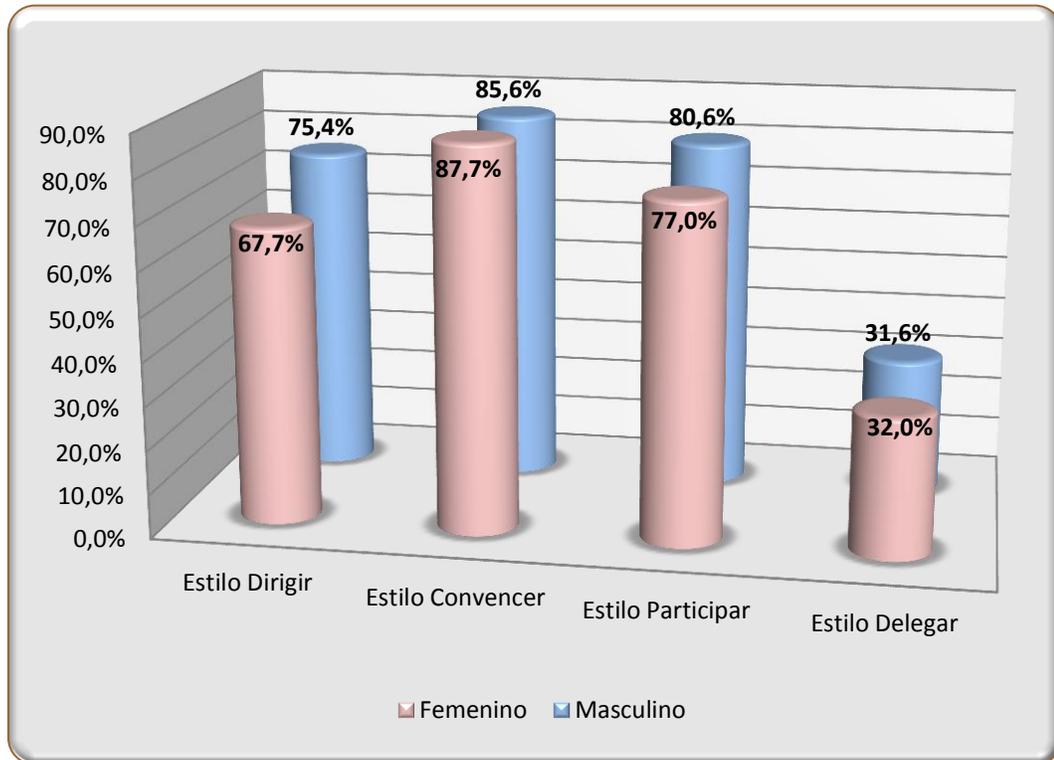


Al comparar los cuatro estilos de liderazgo situacional percibido por los funcionarios según género, del gráfico 4.12 se extrae que para los funcionarios del género femenino el 61% se muestra *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo* con los comportamientos de liderazgo situacional que definen al “Estilo Convencer”, le sigue el “Estilo Dirigir” (57,8%), el Estilo Participar (52,2%) y, por último, el “Estilo Delegar” (33,5%) como el menos representativo.

En tanto el 66,2% de los funcionarios del género masculino se muestra *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo* con los comportamientos de liderazgo situacional que definen al “Estilo Convencer”, le sigue el “Estilo Dirigir” (61,6%), el “Estilo Participar” (55,3%) y, por último, el “Estilo Delegar” (28,5%) como el menos representativo.

- Versión Directivos

Gráfico 4.13. Frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + De acuerdo*, de los estilos de liderazgo situacional, versión directivos, según género



En el caso de los directivos, al comparar los cuatro estilos de liderazgo situacional percibido por ellos según género (gráfico 4.13) se identifica que el 87,7% de los directivos del género femenino se muestra *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo* con los comportamientos de liderazgo situacional que definen al “Estilo Convencer”, le sigue el “Estilo Participar” (77%), el Estilo Dirigir (67,7%) y, por último, el “Estilo Delegar” (32%) como el menos representativo.

En tanto, para los directivos del género masculino, el 85,6% está *Totalmente de acuerdo+ De acuerdo* con los comportamientos de Liderazgo Situacional que definen al “Estilo Convencer”, le sigue el “Estilo Participar” (80,6%), el “Estilo Dirigir” (75,4%) y, por último, el “Estilo Delegar” (31,6%) como el menos representativo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

## V. CONCLUSIONES



5.1 Respecto al cuestionario de liderazgo situacional aplicado a funcionarios y directivos se concluye lo siguiente:

El cuestionario de liderazgo situacional versión funcionarios es fiable, pues alcanzó un Alpha de Cronbach igual a 0,944 considerado “excelente” de acuerdo a la clasificación de George y Mallery (2003) lo cual indica una alta congruencia entre sus ítems.

En cuanto a la fiabilidad de sus ítems, en su mayoría son congruentes entre sí. De los 35 ítems que componen el cuestionario, seis presentaron correlaciones menos significativas y si se eliminan aumentan el Coeficiente de fiabilidad del cuestionario. Este aumento en la puntuación general es leve, entre 0,001 y 0,004 puntos, por ello, considerando el respaldo teórico de los mismos y el criterio del investigador, se considera pertinente sólo reformularlos para una próxima investigación.

En relación a la fiabilidad por factores del cuestionario versión funcionarios, se obtuvieron para cada una de las dimensiones Coeficientes de Alfa de Cronbach fiables: estilo dirigir (0,903), estilo convencer (0,929), estilo participar (0,896) y estilo delegar (0,731).

Por su parte, el cuestionario de liderazgo situacional versión directivos es fiable, pues alcanzó un Alpha de Cronbach igual a 0,880 considerado “bueno” según la clasificación de George y Mallery (2003).

En cuanto a la fiabilidad de los ítems del cuestionario versión directivos, se obtuvo que de los 35 ítems que lo componen, tres presentaron correlaciones menos significativas y si se eliminan aumentan el Coeficiente de fiabilidad del cuestionario. Este aumento en la puntuación general también es leve, entre 0,002 y 0,005 puntos, por ello, considerando el respaldo teórico de los mismos y el criterio del investigador, se considera pertinente sólo reformularlos para una próxima investigación.



De acuerdo a la fiabilidad por factores del cuestionario versión directivos, se obtuvieron para cada una de las dimensiones Coeficientes de Alfa de Cronbach fiables: estilo dirigir (0,776), estilo convencer (0,806), estilo participar (0,800) y estilo delegar (0,718).

5.2. Respecto a los datos obtenidos, se puede concluir lo siguiente:

Los resultados muestran que los funcionarios mantienen una tendencia favorable al indicar que su jefatura actúa de acuerdo a los comportamientos definidos en los estilos de liderazgo situacional “*dirigir*”, “*convencer*” y “*participar*”, siendo la categoría de respuesta que más se repite para estos tres estilos 4 “De acuerdo” (en escala de 1 a 5). No obstante, muestran una tendencia desfavorable en cuanto al “*estilo delegar*”, donde la categoría que más se repite es 3 “Parcialmente de Acuerdo” y la media es 2,9.

Por su parte, la tendencia de los directivos de actuar según los comportamientos definidos en los estilos de liderazgo “*dirigir*”, “*convencer*” y “*participar*” es favorable, siendo la categoría que más se repite en estos tres estilos 4 “De acuerdo” (en escala de 1 a 5). Sin embargo, los directivos presentan una tendencia desfavorable al “*estilo delegar*”, donde la categoría de respuesta que más se repite es 3 y la media es 2,9.

Lo anterior permite concluir que no se identifica un estilo de liderazgo predominante desde la perspectiva de los funcionarios y los directivos, pues las puntuaciones se sitúan mayormente en la categoría de respuesta 4 en los estilos “*dirigir*”, “*convencer*” y “*participar*”, lo cual reafirma una tendencia favorable de las jefaturas en actuar según los comportamiento de liderazgo situacional definidos en estos tres estilos. Sólo queda de manifiesto la tendencia desfavorable respecto al estilo “*delegar*” según la percepción de ambos grupos sujetos de estudios.



Este resultado se puede contrastar con los obtenidos en el estudio de Chiang y Salazar (2011)<sup>9</sup> en el cual no fue posible determinar un estilo de liderazgo predominante pues las puntuaciones eran similares a 4 en todos los estilos (en escala de 1 a 5).

No obstante lo anterior, considerando las frecuencias relativas por estilos, los resultados permiten mostrar que desde la perspectiva de los funcionarios el estilo de liderazgo que destaca a su jefatura levemente por sobre el resto es el “*Estilo Convencer*” (61,9%), es decir, los directivos dan alta importancia a la tarea y alta importancia a la relación con sus subordinados. Le sigue el “*Estilo Dirigir*” (58,4%) y el “*Estilo Participar*” (52,7%). Por su parte, el “*Estilo Delegar*” es el menos representativo donde el 32,2% de los funcionarios presenta una tendencia a favor y el 37,6% presenta una tendencia desfavorable.

En cuanto a la percepción de los propios directivos, el estilo de liderazgo que más los identifica y destaca es también el “*Estilo Convencer*” (86,8%), le sigue el “*Estilo Participar*” (78,6%) y el “*Estilo Dirigir*” (71,1%) siendo a su vez, el “*Estilo Delegar*” el menos representativo para ellos (31,8%).

Estos resultados coinciden con los obtenidos en el estudio de Alcazar-Zamacona, J. y Haro-Zea, K. (2014)<sup>10</sup>, quienes aplicaron el cuestionario LEAD<sup>11</sup> identificando que ningún sujeto de estudio posee un estilo de liderazgo Delegar, además de reflejar que el estilo de liderazgo predominante es el Persuadir. Esto significa según los autores que el comportamiento más empleado por los sujetos en estudio es de mucha relación con sus subordinados y un alto grado de dirección.

---

<sup>9</sup> Chiang, M. y Salazar, M. (2011). La relación existente entre las creencias organizacionales y el estilo de liderazgo, en una institución pública de educación. Desarrollo y validación de un instrumento. Trabajo presentado ENEFA, Noviembre.

<sup>10</sup> Aldape, A. y Pedrozo, J. (2011). Influencia del Tipo de Liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión ETS (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad). *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 2 (1): 1-12.

<sup>11</sup> El LEAD es un instrumento que permite determinar el estilo preferido del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo.



Al analizar los comportamientos de liderazgo situacional que alcanzaron las mayores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + de acuerdo* se concluye que los funcionarios reconocen en su jefatura aquéllos que otorgan un lineamiento claro respecto a las tareas y plazos (estilo dirigir); aquéllos que confieren espacios a la interacción y el dialogo pero controlan el cumplimiento de objetivos y roles (estilo convencer); y aquéllos que permiten compartir ideas estimulando la participación del grupo en la solución de problemas y permitiendo la participación de los subordinados en la toma de decisiones (estilo participar).

Por su parte, los directivos reconocen los comportamientos de liderazgo situacional que más destacan su forma de actuar como aquéllos que incentivan al grupo al dialogo, pero controlan el cumplimiento de objetivos (estilo convencer); los que otorgan espacios a la participación apoyando los aportes valiosos junto con hacer lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido (estilo participar); y los que reafirman la importancia de organizar las tareas y plazos (estilo dirigir).

Al analizar los comportamientos de liderazgo situacional que alcanzaron las menores frecuencias relativas en las alternativas de respuesta *Totalmente de acuerdo + de acuerdo* se concluye que para ambos sujetos de estudio las conductas que menos destacan el actuar de los directivos son aquéllas en las cuales el líder no interviene, no toma medidas determinantes y deja al grupo seguir su rumbo (estilo delegar).

En este sentido, tanto funcionarios como directivos coinciden en visualizar en el líder un alto interés en el comportamiento de tarea como así un alto interés en el comportamiento de relación, alejándose de las conductas propias del estilo delegar, donde el líder otorga la responsabilidad de las decisiones y su puesta en marcha a los seguidores (comportamiento bajo de tarea y comportamiento bajo de relación).



Siguiendo con el punto anterior, la alta importancia al cumplimiento de tareas, metas, plazos y entrega de direccionamiento claro a sus subordinados (alto comportamiento de tarea), se puede explicar por las funciones de los cargos directivos y de gestión de las instituciones de salud pública, los cuales buscan conseguir una mejor relación entre calidad, precios y esfuerzos para lograr eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud.

Por otro lado, la tarea requiere del trabajo en equipo de sus profesionales, administrativos, técnicos y auxiliares (alto comportamiento de relación), lo cual explica la importancia que dan sus directivos a las relaciones con su seguidores, integrando opiniones y dando espacio al dialogo en cuanto les sea posible, para así lograr alcanzar los indicadores de gestión a través de la sinergia del trabajo en equipo. Sin embargo, la toma de decisión final estará siempre en manos de los directivos institucionales, según la percepción tanto de los funcionarios como de los propios directivos arrojada en este estudio.

En cuanto al género, no se visualizan diferencias entre la percepción de funcionarios y directivos. Tanto para el género femenino como para el género masculino, en ambos grupos sujetos de estudio, el estilo de liderazgo más destacado es el *“Estilo Convencer”* y el estilo menos representativo corresponde al *“Estilo Delegar”*.

Considerando las frecuencias relativas obtenidas por estilos según género, en directivos del género femenino el estilo de liderazgo que más destaca es el *“Convencer”* (87,7%), le sigue el *“Estilo Participar”* (77%), el *“Estilo Dirigir”* (67,7%) y, por último, el *“Estilo Delegar”* (32%). En el caso de los directivos del género masculino también destaca en primer lugar el *“Estilo Convencer”* (85,6%), le sigue el *“Estilo Participar”* (80,6%), el *“Estilo Dirigir”* (75,4%) y, por último, el *“Estilo Delegar”* (31,6%).

Cabe destacar que los directivos del género masculino presenta mayor tendencia a actuar según el estilo de liderazgo *“Participar”* (80,6%) en comparación al género femenino (77%), a su vez, presenta mayor tendencia a



actuar según el estilo de liderazgo “*Dirigir*” (75,4%) en comparación al género femenino (67,7%). Por su parte, el género femenino presenta mayor tendencia a actuar según el estilo de liderazgo “*Convencer*” (87,7%) en comparación al género masculino (85,6%).

Este resultado también se puede contrastar con los resultados del estudio de Alcazar- Zamacona y Haro-Zea (2014)<sup>12</sup> donde en el caso de los hombres, los resultados muestran un balance entre los estilos consultivo (36%) y apoyador (36%) y ligeramente menor el estilo directivo (28%), esto muestra no sólo un alto interés por la relación, sino también por la tarea, y en el caso del género femenino, más de la mitad tuvieron el estilo consultivo (52%), seguidos por el apoyador (28%) y el directivo (20%) y en ambos casos resultó nulo (0%) el estilo delegador. A su vez, los resultados obtenidos por Chiang y Salazar (2007) destacan en la muestra femenina el estilo de liderazgo persuasión y en la muestra masculina el estilo de liderazgo participativo o consultivo, en ambas muestras en el segmento a contrata.

---

<sup>12</sup> Alcazar-Zamacona, J. y Haro-Zea, K. (2014). Estilos de Liderazgo Predominantes en docentes universitarios en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2): 1358-1367.



## VI. RESUMEN



## RESUMEN

---

La presente investigación de tipo transeccional descriptivo, tiene por objetivo identificar el estilo de liderazgo situacional predominante en directivos de instituciones de salud pública de la provincia de Ñuble, desde la percepción de los funcionarios y directivos, con el objeto de aportar evidencia empírica sobre el estudio del liderazgo en instituciones públicas, contribuyendo de esta forma en sus procesos de gestión internos y en la toma de decisiones. Para ello, se construyó un cuestionario de liderazgo situacional el cual se aplicó en establecimientos de salud de la provincia elegidos a través del muestreo aleatorio por conveniencia, posteriormente, en cada institución seleccionada se efectuó un censo intentando abarcar la mayor cantidad de encuestados, constituyéndose una muestra de 91 directivos y 315 funcionarios. Los resultados obtenidos arrojaron que el estilo de liderazgo situacional más representativo en los directivos es el “Estilo Convencer” identificando un alto comportamiento de tarea en el líder, quien brinda los lineamientos y toma las decisiones, y además, un alto comportamiento de relación, permitiendo el dialogo con sus seguidores, motivando y reforzando sus funciones. Por su parte, el estilo de liderazgo situacional menos representativo es el “Estilo Dirigir” mencionado que su líder no está dispuesto a delegar las funciones en el seguidor para que éste tome las decisiones. Por último, el cuestionario se sometió a análisis estadístico para identificar su confiabilidad dando como resultado un Alpha de Cronbach 0,944 (versión funcionarios) y 0,880 (versión directivos) considerado “excelente” y “bueno”, respectivamente, según la clasificación de George y Mallery (2003).



## ABSTRACT

---

The following, descriptive-transactional research, has as its goal to identify the main leadership style on public institutions in the Ñuble province, from the perception of employees and employers. This was done in order to contribute with empiric evidence about the leadership study on public institutions; helping in this way, to their decision making processes and internal structuring. To achieve that goal a leadership questionnaire was constructed and it was applied on local health related establishments. They were chosen through a random convenience sampling. After that, I was held a census of all the selected institutions, in order to cover the greatest amount of respondents. It produced a sample of 31 employers and 315 employees. The results delivered the conclusion that most representative leadership style on managers was the “convince style” identifying a high performance task leader, who gives the guidelines and takes the decisions. In addition to high-rate behaviour of relationship, allowing dialogue with subordinates, motivating them and reinforcing their actions. On the other hand the least representative leadership style was the “directed style”, highlighting the fact that the leader is not willing to delegate the tasks on the subordinate for them to make the decision. Finally the questionnaire was submitted to a statistical analysis to identify its confidentiality, which resulted on an Cronbach Alpha of 0,944 (employees version) and 0,880 (employers version). An “excellent” and “good” result were considered respectively according to the George and Mallery classification (2003).



## VII. BIBLIOGRAFÍA



- Alcazar-Zamacona, J. y Haro-Zea, K. (2014). Estilos de Liderazgo Predominantes en docentes universitarios en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (2): 1358-1367.
- Aldape, A. y Pedrozo, J. (2011). Influencia del Tipo de Liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión ETS (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad). *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 2 (1): 1-12.
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. En: *Journal of European Industrial Training*. United Kingdom. 15 (4). pp. 9-16.
- Baquero, C. y Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *Anales de psicología*, 16 (2): 167-175.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwab: NJ. Erlbaum.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Bennis, W. (1984). The Four Competencies of Leadership. En Hersey, P. & Blanchard, K. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.



- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fe de Bogotá: Pearson.
- Blake, R. & Adams, A. (1991). Leadership Dilemmas-Grid Solutions. EN: Hersey, P. y Blanchard, K. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.
- Blake, R. Mouton, J. (1964). The Managerial Grid. En: Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Blanchard, K. H. (2013). *El Ejecutivo al minuto: nuevas técnicas de dirección*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Cadavid, J. (2010). *Desarrollo de Liderazgo. Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas: Propuesta para el Desarrollo de Liderazgo en Organizaciones*. Santiago de Cali: Universidad Ice Si.
- Campbell, J. P. (1977). Comment on the Cutting Edge. En J. G. Hunto y L. L. Larson, (Eds.). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, Southern Illinois: University Press.
- Cea, M. A. (2012). *Fundamentos y aplicaciones en metodología cuantitativa*. Madrid: Síntesis.
- Chiang, M. y Salazar, M. (2011). La relación existente entre las creencias organizacionales y el estilo de liderazgo, en una institución pública de educación. Desarrollo y validación de un instrumento. Trabajo presentado en el Encuentro Nacional de Facultades de Educación y Economía (ENEFA), Noviembre.
- Cortada de Kohan, N. (2004). *Teoría y Métodos para la Construcción de Escalas de Actitudes*. Buenos Aires: Lugar.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Fiedler, F. E. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York, MacGraw-Hill.



- Fiedler, F. E. & García, J. E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York, Wiley.
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2012). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19 (1), 52-77.
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. En H. Koontz (1991). *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt, y L. L. Larson (Eds.). *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, Southern Illin
- Katz, D. (1955). Skills of an effective administrator. En *Harvard Business Review*. Boston, MA. January- February. pp. 33-42.
- Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las organizaciones*. México: Trillas, 1977.
- Katzenbach, J. (1995). *Real Change Leaders: How you can create growth and highperformance in your company*. New York: Random House.
- Koontz, H. (1991). *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 11-103.
- Liker, R. & Liker, J. (1976). New Ways of Managing Conflict. En: H. Koontz (1991). *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill.



- Lord, R. G.; Foti, R. J. & Phillips, J. S. (1982). A theory of leadership organization. En: Hunt, J. G., Sekaran, U. & Schriesheim, C. (Eds.). *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale. Southern Illinois University Press.
- Mann, F. C. (1965). Toward and understanding of the leadership role in formal organizations. En: Dubin, R., Homans, G. C, Mann, D. C. & Miller, D. C. (Eds.). *Leadership and productivity*. San Francisco. Candler.
- Meindl, J. R. & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. En: *Academy of Management Journal*. Greenwich, CT. JAI Press. N° 30. pp. 91-109.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1969). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Diana.
- Macgregor, J. (1978). *Leadership*. New York. Harper y Row.
- Ministerio de Salud Chile, 2014. [www.minsal.cl] [Consulta el 20-10-2014].
- Morales, P. (2007). *La fiabilidad de los test y escalas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Morales, P., Urosa, B. y Blanco, A. (2003). *Construcción de Escalas de Actitudes Tipo Likert*. Madrid: La Muralla.
- Noriega, M. (2008). La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. Universidad Tecnológica de la Mixteca: *Revista Temas de Ciencia y Tecnología*, 12 (36), 25 – 29.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo Organizacional: un acercamiento desde las Teorías Implícitas*. Tesis Doctoral no publicada, Castellón, España Universidad Jaume.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. En *Academy of Management Review*. North Carolina. N° 2. pp. 104-112.



- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago, Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12 (3), 435 - 439.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12 (3), 435-439.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39.
- Servicio de Salud Ñuble, 2014. [[www.serviciodesaludnuble.cl](http://www.serviciodesaludnuble.cl)] [Consulta el 13-10-2014].
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. & Massarik, F. (1959) *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. EN: Hersey, P. y Blanchard, K. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.
- Terry, G. (1960). Principles of Management. EN: Hersey, P. y Blanchard, K. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). *Theory and research in organizations*. Palo Alto California: Consulting Psychologist Press.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

## VIII. ANEXOS



## 8.1. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL VERSIÓN FUNCIONARIOS

### ENCUESTA

INFORMACIÓN GENERAL			
1	Género	Masculino	
		Femenino	
3	Cargo		
5	Estamento		

Instrucciones: Del siguiente listado de comportamientos de liderazgo, seleccione para cada uno, la puntuación de la escala de respuesta, que más se ajuste a cómo se comporta su jefatura.

**1**                      **2**                      **3**                      **4**                      **5**  
**Totalmente**        **En**                      **Parcialmente**        **De acuerdo**        **Totalmente**  
**en**                      **Desacuerdo**        **en acuerdo**        **De acuerdo**        **de Acuerdo**  
**Desacuerdo**

LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1. Mi Jefe insiste en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas	1	2	3	4	5
10. Mi Jefe habla con subordinados y luego determina los objetivos	1	2	3	4	5
11. Mi Jefe inicia una interacción amistosa, pero les explicita que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	1	2	3	4	5
12. Mi Jefe hace participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controla que se cumplan los objetivos	1	2	3	4	5
13. Mi Jefe incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio	1	2	3	4	5
23. Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	1	2	3	4	5
15. Mi Jefe hace participar al grupo en la toma de decisiones, pero controla que se cumplan los objetivos	1	2	3	4	5
21. Mi Jefe permite la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremia	1	2	3	4	5
33. Mi Jefe evita las confrontaciones sin ejercer presión	1	2	3	4	5
18. Mi Jefe ensaya la solución con los subordinados o representantes y analiza la necesidad de prácticas nuevas	1	2	3	4	5



<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. Mi jefe intencionalmente no interviene	1	2	3	4	5
2. Mi Jefe enfatiza en la importancia de las tareas y plazos	1	2	3	4	5
20. Mi Jefe estimula al grupo a trabajar sobre los problemas y permite que se discutan	1	2	3	4	5
16. Mi Jefe discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	1	2	3	4	5
22. Mi Jefe permite la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremia	1	2	3	4	5
17. Mi Jefe discute el desempeño anterior con el grupo y luego analiza la necesidad de prácticas nuevas	1	2	3	4	5
24. Mi Jefe obtiene la aprobación para el cambio por parte del grupo y permite que sus integrantes organicen la implementación	1	2	3	4	5
25. Mi Jefe no perjudica las relaciones jefe – subordinados por ser demasiado directivo	1	2	3	4	5
19. Mi Jefe hace lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	1	2	3	4	5
26. Mi Jefe permite la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los apremia	1	2	3	4	5
31. Mi Jefe permite al grupo seguir su rumbo	1	2	3	4	5
29. Mi Jefe no toma ninguna medida determinante	1	2	3	4	5
3. Mi Jefe actúa con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	1	2	3	4	5
30. Mi Jefe deja las soluciones en manos del grupo	1	2	3	4	5
27. Mi Jefe permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoya los aportes valiosos	1	2	3	4	5
32. Mi Jefe es cauto y no interviene	1	2	3	4	5
14. Mi Jefe incorpora las sugerencias del grupo, pero controla que los objetivos sean cumplidos	1	2	3	4	5
8. Mi Jefe redefine los estándares y supervisa cuidadosamente	1	2	3	4	5
4. Mi Jefe anuncia los cambios y luego los implanta supervisando de cerca	1	2	3	4	5
35. Mi Jefe permite a los integrantes del grupo buscar las solución por sí mismos	1	2	3	4	5
5. Mi Jefe define el cambio y supervisa cuidadosamente	1	2	3	4	5
6. Mi Jefe encamina a sus subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	1	2	3	4	5
7. Mi Jefe define las metas y superviso cuidadosamente	1	2	3	4	5
34. Mi Jefe deja que el grupo siga así	1	2	3	4	5
9. Mi Jefe actúa con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	1	2	3	4	5



## 8.2. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL VERSIÓN DIRECTIVOS

### ENCUESTA

INFORMACIÓN GENERAL			
1	Género	Masculino	
		Femenino	
3	Cargo		
5	Estamento		

Instrucciones: Del siguiente listado de comportamientos de liderazgo, seleccione para cada uno, la puntuación de la escala de respuesta, que más se ajuste a su comportamiento como líder.

**1**                      **2**                      **3**                      **4**                      **5**  
**Totalmente**        **En**                      **Parcialmente**        **De acuerdo**        **Totalmente**  
**en**                      **Desacuerdo**        **en acuerdo**        **De acuerdo**        **de Acuerdo**  
**Desacuerdo**

LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1. Ante la necesidad de cumplir las tareas insisto en el empleo de procedimientos uniformes	1	2	3	4	5
31. Permito al grupo seguir su rumbo	1	2	3	4	5
11. Inicio una interacción amistosa, pero explico que todos los integrantes deben ser conscientes de sus roles y estándar	1	2	3	4	5
20. Estímulo al grupo a trabajar sobre los problemas y permito que se discutan	1	2	3	4	5
13. Incorporo las recomendaciones del grupo pero dirijo el cambio	1	2	3	4	5
22. Permito la participación del grupo en la determinación de metas, pero no los apremio	1	2	3	4	5
15. Hago participar al grupo en la toma de decisiones, pero controlo que se cumplan los objetivos	1	2	3	4	5
3. Actúo con rapidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	1	2	3	4	5
6. Encamino a mis subordinados o representantes a trabajar de una manera bien definida	1	2	3	4	5
18. Ensayo la solución con los subordinados o representantes y analizo la necesidad de prácticas nuevas	1	2	3	4	5
19. Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprometido	1	2	3	4	5
2. Enfatico la importancia de las tareas y plazos	1	2	3	4	5
12. Hago participar al grupo para tratar de resolver los problemas juntos, pero controlo que se cumplan los objetivos	1	2	3	4	5
33. Evito las confrontaciones sin ejercer presión	1	2	3	4	5



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. Intencionalmente no intervengo en el trabajo de mis subordinados	1	2	3	4	5
23. Hago lo posible para que el grupo se sienta importante y comprendido	1	2	3	4	5
17. Discuto el desempeño anterior con el grupo y luego analizo la necesidad de prácticas nuevas	1	2	3	4	5
16. Discuto la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios	1	2	3	4	5
26. Permito la participación grupal en la redefinición de los objetivos, pero no los presiono	1	2	3	4	5
5. Defino el cambio y superviso cuidadosamente	1	2	3	4	5
14. Incorporo las sugerencias del grupo, pero controlo que los objetivos sean cumplidos	1	2	3	4	5
29. No tomo ninguna medida determinante	1	2	3	4	5
4. Anuncio los cambios y luego los implanto supervisando de cerca	1	2	3	4	5
30. Dejo las soluciones en manos del grupo	1	2	3	4	5
10. Hablo con subordinados y luego determino los objetivos	1	2	3	4	5
9. Actúo con rigidez y firmeza para corregir y volver a dirigir	1	2	3	4	5
21. Permito la participación del grupo para elaborar el cambio, pero no los apremio	1	2	3	4	5
8. Redefine los estándares y superviso cuidadosamente	1	2	3	4	5
35. Permito a los integrantes del grupo buscar las soluciones por sí mismos	1	2	3	4	5
32. Soy cauto y no intervengo	1	2	3	4	5
25. Aunque soy directo no perjudica las relaciones con mis subordinados	1	2	3	4	5
27. Permito la participación de los subordinados en la toma de decisiones y apoyo los aportes valiosos	1	2	3	4	5
24. Obtengo la aprobación para el cambio por parte del grupo y permito que los integrantes organicen la implementación	1	2	3	4	5
7. Defino las metas y superviso cuidadosamente	1	2	3	4	5
34. Dejo que el grupo siga así	1	2	3	4	5



### 8.3 FRECUENCIA POR ÍTEM SEGÚN ESTILOS DE LIDERAZGO Y GÉNERO, VERSIÓN FUNCIONARIOS

- Estilo Dirigir

Tabla 8.1. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo dirigir, versión funcionarios, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

GÉNERO FEMENINO				GÉNERO MASCULINO			
ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo	ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo
C2	9%	18%	<b>73%</b>	C2	7%	8%	<b>85%</b>
C1	13%	26%	<b>62%</b>	C6	7%	23%	<b>70%</b>
C8	17%	21%	<b>62%</b>	C1	9%	24%	<b>66%</b>
C7	15%	26%	<b>59%</b>	C4	14%	26%	<b>61%</b>
C6	10%	32%	<b>57%</b>	C8	11%	30%	<b>59%</b>
C3	19%	24%	<b>57%</b>	C3	11%	31%	<b>58%</b>
C5	15%	30%	<b>55%</b>	C7	11%	36%	<b>53%</b>
C4	17%	29%	<b>54%</b>	C5	16%	32%	<b>51%</b>
C9	24%	34%	<b>42%</b>	C9	15%	35%	<b>50%</b>

- Estilo Convencer

Tabla 8.2. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo convencer, versión funcionarios, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

GÉNERO FEMENINO				GÉNERO MASCULINO			
ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo	ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo
C14	10%	20%	<b>69%</b>	C11	9%	14%	<b>77%</b>
C11	13%	19%	<b>68%</b>	C15	3%	23%	<b>74%</b>
C15	12%	21%	<b>67%</b>	C14	14%	15%	<b>72%</b>
C13	16%	20%	<b>64%</b>	C12	11%	20%	<b>69%</b>
C12	18%	22%	<b>60%</b>	C13	11%	22%	<b>68%</b>
C16	16%	28%	<b>57%</b>	C10	15%	22%	<b>64%</b>
C10	14%	30%	<b>56%</b>	C16	7%	31%	<b>62%</b>
C18	13%	31%	<b>55%</b>	C18	8%	35%	<b>57%</b>
C17	17%	30%	<b>53%</b>	C17	14%	32%	<b>54%</b>



- Estilo Participar

Tabla 8.3. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo participar, versión funcionarios, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

GÉNERO FEMENINO				GÉNERO MASCULINO			
ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo	ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo
C27	18%	18%	<b>65%</b>	C20	9%	16%	<b>74%</b>
C20	19%	18%	<b>64%</b>	C27	14%	15%	<b>71%</b>
C23	13%	24%	<b>62%</b>	C19	5%	24%	<b>70%</b>
C19	14%	26%	<b>60%</b>	C23	14%	24%	<b>62%</b>
C25	19%	33%	<b>48%</b>	C25	17%	31%	<b>53%</b>
C22	22%	33%	<b>45%</b>	C22	18%	31%	<b>51%</b>
C21	22%	34%	<b>44%</b>	C21	22%	36%	<b>42%</b>
C24	22%	34%	<b>44%</b>	C26	16%	47%	<b>37%</b>
C26	19%	42%	<b>38%</b>	C24	24%	39%	<b>36%</b>

- Estilo Delegar

Tabla 8.4. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo delegar, versión funcionarios, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

GÉNERO FEMENINO				GÉNERO MASCULINO			
ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo	ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo
C33	20%	26%	<b>54%</b>	C33	23%	30%	<b>47%</b>
C35	16%	37%	<b>47%</b>	C35	26%	34%	<b>41%</b>
C31	35%	32%	<b>33%</b>	C34	41%	30%	<b>30%</b>
C32	37%	30%	<b>33%</b>	C32	38%	33%	<b>29%</b>
C34	39%	31%	<b>31%</b>	C31	39%	35%	<b>26%</b>
C30	40%	34%	<b>25%</b>	C29	58%	20%	<b>22%</b>
C29	52%	24%	<b>24%</b>	C30	56%	25%	<b>19%</b>
C28	48%	32%	<b>21%</b>	C28	58%	27%	<b>15%</b>



## 8.4 FRECUENCIA POR ÍTEM SEGÚN ESTILOS DE LIDERAZGO Y GÉNERO, VERSIÓN DIRECTIVOS

- Estilo Dirigir

Tabla 8.5. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo dirigir, versión directivos, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

GÉNERO FEMENINO				GÉNERO MASCULINO			
ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo	ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo
C2	2%	6%	<b>92%</b>	C2	0%	5%	<b>95%</b>
C6	6%	2%	<b>92%</b>	C6	3%	10%	<b>88%</b>
C9	6%	16%	<b>78%</b>	C9	0%	13%	<b>88%</b>
C7	6%	18%	<b>76%</b>	C8	0%	20%	<b>80%</b>
C5	4%	24%	<b>73%</b>	C5	0%	23%	<b>78%</b>
C8	6%	25%	<b>69%</b>	C7	0%	28%	<b>73%</b>
C1	20%	26%	<b>54%</b>	C4	8%	26%	<b>66%</b>
C4	27%	27%	<b>45%</b>	C3	5%	35%	<b>60%</b>
C3	47%	24%	<b>29%</b>	C1	15%	33%	<b>53%</b>

- Estilo Convencer

Tabla 8.6. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo convencer, versión directivos, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

GÉNERO FEMENINO				GÉNERO MASCULINO			
ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo	ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo
C12	0%	2%	<b>98%</b>	C12	0%	3%	<b>98%</b>
C15	0%	6%	<b>94%</b>	C11	0%	8%	<b>93%</b>
C11	4%	6%	<b>90%</b>	C14	0%	8%	<b>93%</b>
C13	2%	8%	<b>90%</b>	C15	0%	8%	<b>93%</b>
C14	0%	10%	<b>90%</b>	C18	0%	13%	<b>88%</b>
C16	2%	10%	<b>88%</b>	C17	0%	18%	<b>83%</b>
C17	2%	10%	<b>88%</b>	C13	3%	20%	<b>78%</b>
C18	2%	10%	<b>88%</b>	C16	0%	25%	<b>75%</b>
C10	16%	22%	<b>62%</b>	C10	5%	23%	<b>73%</b>



- Estilo Participar

Tabla 8.7. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo participar, versión directivos, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

GÉNERO FEMENINO				GÉNERO MASCULINO			
ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo	ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo
C23	0%	2%	<b>98%</b>	C23	0%	5%	<b>95%</b>
C19	0%	2%	<b>98%</b>	C27	0%	5%	<b>95%</b>
C27	0%	4%	<b>96%</b>	C20	0%	10%	<b>90%</b>
C20	0%	10%	<b>90%</b>	C19	0%	13%	<b>88%</b>
C25	8%	22%	<b>71%</b>	C25	5%	8%	<b>88%</b>
C26	6%	29%	<b>65%</b>	C21	8%	15%	<b>78%</b>
C21	10%	29%	<b>61%</b>	C22	3%	20%	<b>78%</b>
C24	6%	36%	<b>58%</b>	C26	3%	33%	<b>65%</b>
C22	10%	34%	<b>56%</b>	C24	10%	40%	<b>50%</b>

- Estilo Delegar

Tabla 8.8. Frecuencia Relativa por género, ítems y estilo de liderazgo delegar, versión directivos, ordenados en forma descendente según la frecuencia relativa en alternativas de respuesta *Totalmente de Acuerdo + De acuerdo*

GÉNERO FEMENINO				GÉNERO MASCULINO			
ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo	ítems	Totalmente en Desacuerdo + En Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	De Acuerdo + Totalmente de Acuerdo
C35	8%	12%	<b>80%</b>	C35	18%	18%	<b>65%</b>
C33	18%	24%	<b>59%</b>	C33	10%	33%	<b>56%</b>
C30	27%	47%	<b>25%</b>	C30	33%	35%	<b>33%</b>
C28	41%	35%	<b>24%</b>	C28	40%	33%	<b>28%</b>
C29	51%	27%	<b>22%</b>	C34	43%	35%	<b>23%</b>
C32	47%	31%	<b>22%</b>	C32	33%	48%	<b>20%</b>
C31	43%	43%	<b>14%</b>	C29	65%	18%	<b>18%</b>
C34	60%	33%	<b>6%</b>	C31	45%	40%	<b>15%</b>