

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

[DOI 10.35381/gep.v6i10.93](https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.93)

## **Liderazgo como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la salud pública de un hospital**

### **Leadership as a tool for improving the public health management of a hospital**

Yexenia Odexliz Sangronis-López

[sangroniyexenia@gmail.com](mailto:sangroniyexenia@gmail.com)

Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0003-7194-5685>

Erika Auxiliadora Quero-Graterol

[erikaqueroq73@gmail.com](mailto:erikaqueroq73@gmail.com)

Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0009-1555-5002>

Damil José Maldonado-Mosquera

[damilmaldonado@gmail.com](mailto:damilmaldonado@gmail.com)

Universidad Nacional experimental Rafael María Baralt, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-5662-9540>

Josía Jeseff Isea-Argüelles

[ui.josiaia82@uniandes.edu.ec](mailto:ui.josiaia82@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ibarra, Imbabura  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-8921-6446>

Recibido: 10 de febrero 2023

Revisado: 15 de marzo 2023

Aprobado: 15 de noviembre 2023

Publicado: 01 de enero 2024

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer las estrategias de liderazgo como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la salud pública de un hospital. La metodología utilizada fue una investigación de diseño no experimental, de campo y nivel descriptiva; para los análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva. Como resultado se logró diagnosticar que los directivos de la organización practican el liderazgo autocrático, significando con esto que los jefes de esa área de trabajo toman las decisiones sin participación de sus colaboradores; es decir que existe ausencia de estrategias de liderazgo democrático y participativo. En conclusión, se logró demostrar que los directivos de la institución no practican el liderazgo transformacional, tomando en cuenta que los directivos de la organización no propician actitudes positivas de cambio en los trabajadores y la disposición de aportar ideas que mejoren el desempeño del talento humano.

**Descriptores:** Estrategia; liderazgo; salud pública; hospital; gestión. (Tesauro UNESCO)

## ABSTRACT

The objective of the research was to propose leadership strategies as a tool to improve the public health management of a hospital. The methodology used was a non-experimental, field and descriptive level research design; Descriptive statistics were used to analyze the results. As a result, it was possible to diagnose that the organization's managers practice autocratic leadership, meaning that the heads of that work area make decisions without the participation of their collaborators; That is to say, there is an absence of democratic and participatory leadership strategies. In conclusion, it was demonstrated that the directors of the institution do not practice transformational leadership, considering that the directors of the organization do not foster positive attitudes of change in workers and the willingness to contribute ideas that improve the performance of human talent.

**Descriptors:** Strategy; leadership; public health; hospital; management. (UNESCO Thesaurus)

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el mercado se percibe la alta competitividad que demuestran las organizaciones con el fin de mejorar su productividad y así mismo brindar un servicio con calidad y calidez a los clientes o usuarios que las visitan, para ello debe contar con un personal excepcional que posea características esenciales entre ellas el liderazgo. Un líder debe desenvolverse dentro de la organización con ingenio y así mismo ser innovador para favorecer a la misma; es por ello que, al hacer la selección de personal, se conocerán los candidatos idóneos, para los puestos a optar en la empresa, este proceso determina de entre los solicitantes cuales son los que llenan los requisitos del puesto y así prever que candidatos tendrán éxito al momento de la contratación.

En referencia al liderazgo, Daft (2006) define el liderazgo como la “relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p. 5). Por su parte, Newstrom (2007) conceptualiza el liderazgo como un “proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (p. 196).

De acuerdo con las consideraciones anteriores, el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos (Chiavenato, 2001). Por consiguiente, lo antes mencionado, se refiere a una de las cualidades que posee la persona al momento de dirigir a un grupo específico, distinguiéndose de las demás por la alta capacidad de mando que posee, como también orientar tomando decisiones en consenso y verificando que estas sean favorables, tanto para la empresa como para los clientes. En esa misma dirección, es importante destacar, que el mejor liderazgo, se basa en tener en cuenta que hay que trabajar, pero ten en cuenta el relax para tus empleados y/o equipo, Escucha también a tus empleados y/o equipo, Un líder empresarial no solo manda y ordena, también opera y escucha, mejorar

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

tu imagen facilitará el liderazgo organizacional, debe aprender a comunicarte y a transmitir correctamente lo que quieres (Yulk, 2004)

En efecto, para promover buen liderazgo se debe escuchar la opinión de los trabajadores de las organizaciones que trabajen sin descanso alguno, ya que esto hará que disminuyan en rendimiento y el poco trabajo que realicen lo hagan negativamente y posible mal hecho, para ello se debe tomar en cuenta el descanso oportuno y considerado que estos necesitan, así como también la escucha eficaz, ya que si dentro de la empresa no se maneja adecuada comunicación dentro del personal no se avanzará en las tareas o bien hasta duplicar esfuerzos, por lo mismo que no transmiten el sentir de cada uno de ellos.

Por su parte, Rodríguez (2010) considera que el estilo de liderazgo transformacional impacta significativamente sobre la cultura de innovación y sobre la cultura competitiva. Este es un resultado consistente con el acervo de conocimientos; en efecto, la literatura sobre cultura organizativa ha sugerido que el estilo de liderazgo desempeña un papel fundamental para crear y mantener determinados tipos de cultura.

De acuerdo con este criterio, un buen líder debe saber ejercer su responsabilidad de alto mando, sino también ordenar y orientar a los subalternos, para que exista una interacción apropiada entre líder y los colaboradores, para ello debe de iniciar con su propio ejemplo de vida laboral y enseñarles que, a través del trabajo en equipo, se logran realizar las actividades con éxito. En ese sentido, el liderazgo efectivo y una óptima comunicación organizacional facilita el camino para alcanzar las metas y objetivos establecidos dentro de las instituciones, por consiguiente, ambos procesos van de la mano de manera complementaria. En función de lo antes planteado y las fortalezas que genera para las organizaciones hospitalarias la aplicación de un adecuado liderazgo, surge esta investigación que tiene como objetivo general proponer las estrategias de liderazgo como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la salud pública de un hospital.

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

## MÉTODO

El diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para los efectos de esta investigación el diseño es no experimental, la cual es definida por Palella y Martins (2010) como aquella donde se realiza “sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para analizarlo” (p. 87). En ese sentido se observará los hechos tal como suceden en el Hospital Materno Infantil Dr. José María Espinoza, sin manipular la variable de estudios.

El tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. Para los efectos del estudio la investigación será de campo, la cual según Palella y Martins (2010) consiste en la “recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su estado natural” (p. 88). Por lo tanto, los datos se recolectarán directamente en la realidad de los hechos que es el Hospital Materno Infantil Dr. José María Espinoza, lo cual garantiza que el investigador no manipule las variables debido al ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.

El nivel de investigación, tal como lo plantea Arias (2012), se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p. 47). Al respecto, de acuerdo con esta definición y a la realidad de los hechos, la investigación será del nivel descriptiva, que según Palella y Martins (2010) el propósito de este nivel “es interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p. 92). Esto significa que la investigación de nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente; es decir consiste en la caracterización

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Por otra parte, el estudio será también transversal o transeccional porque los datos se recolectaron en solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas.

## **RESULTADOS**

### **Análisis teórico**

- **Estrategias**

Al realizar un acercamiento preliminar al tema de estrategia, encontramos que se encuentra ligado desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos quienes, desde hace 2500 años, usaron militarmente el concepto de estrategia, sin embargo, hoy en día existen diferentes definiciones respecto al concepto de estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros son medios para alcanzar la estrategia. Al respecto Serna (2008) afirma que “la estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p. 19). En este sentido, son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados. Las estrategias son entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

De esta manera la estrategia se establece como aspecto relevante en las decisiones que deben tomar quienes tienen a su responsabilidad la gestión de una institución pública u organización comunitaria, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser manejados de forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas por el Estado venezolano. Visto de esta manera, la estrategia se convierte en la manera de mantenerse a flote en el mar de organizaciones que luchan por lograr alcanzar o mantener su posicionamiento en la opinión pública e imagen en el alto gobierno regional y nacional, utilizando todas las

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

herramientas que les sea posible, estableciendo políticas de gestión flexibles, al tiempo que agresivas, que les permitan ser referente positivo en su área y tener la validez institucional que justifique su continuidad.

- **Liderazgo**

La capacidad de dirigir a los demás es una cualidad fundamental que buscan las organizaciones, al respecto Koontz y Weihrich (2012) define el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p. 32). Desde este punto de vista, un liderazgo efectivo juega un papel importante en las organizaciones porque logra alcanzar los objetivos organizacionales con la participación activa de los trabajadores.

Por lo tanto, los líderes eficaces confían, casi todos, en la expresión de sentimientos para ayudarse a transmitir sus mensajes. De hecho, la expresión de las emociones en los discursos es el elemento crucial que hace que los individuos acepten o rechacen el mensaje del líder. Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que comuniquen su energía a sus subordinados y les transmitan un sentido de eficacia, competencia, optimismo y alegría.

Los ejecutivos de las corporaciones saben que el contenido emocional es crucial para convencer a los empleados de su visión del futuro de la compañía y para que acepten los cambios. Cuando se ofrecen nuevas visiones, en particular si tienen metas vagas o distantes, es difícil aceptar los cambios. Entonces, cuando los líderes eficaces quieren implantar cambios sustanciales, optan por evocar, contextualizar y suscitar emociones. Al despertar emociones y vincularlas a una visión atractiva, los líderes aumentan la probabilidad de que gerentes y empleados acepten los cambios (Robbins y Judge, 2009). El liderazgo se considera como la central de los procesos de grupos, es el arte de inducir al cumplimiento, la acción, la persuasión, la relación de poder con la que podemos alcanzar metas. Es por ello que múltiples publicaciones mencionan lo complicado del

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

tema del estilo de liderazgo, sin embargo, se mencionan con frecuencia aspectos con; experiencia anterior, ambiente de la organización y la propia personalidad del líder (Bass, 2006). Obviamente que la personalidad del líder, unida a la experiencia laboral del líder generan la confianza en los trabajadores, que se traduce en mayor productividad y eficiencia en sus áreas de trabajo. En el contexto del liderazgo el líder eficiente es un individuo que influyente en los seguidores de tal manera que se alcanza un servicio de alta calidad, un buen espíritu de cooperación del grupo, un bajo índice de ausentismo u rotación y la supervisión de los seguidores.

- ***Liderazgo y su importancia en la organización***

Las personas que laboran dentro de las empresas o instituciones, es valioso mencionar que una de las cualidades esenciales para el personal es que posean un sentido de liderazgo como persona individualizada, situación que contribuirá a que los colaboradores se desarrollen dentro de las empresas de manera confiable y así contribuir al cumplimiento de logros, metas y objetivos. De acuerdo con Soto (2001) contar en las empresas con colaboradores que posean liderazgo es significativo, ya que estos ayudarán a los otros a impulsarlos para ejecutar las actividades, sabiendo esto se puede mencionar que existen tipos de personalidad, lo que hace que algunas personas sin necesidad de exponer situaciones las realicen y otras que hay que orientar paso a paso, lo que deben realizar.

- **Funciones y características del líder**

Para lograr ser un buen líder se debe poseer características: define su dirección y mantiene el rumbo, centra su motivación en el porqué, conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades, tiene disponibilidad para aprender y no le teme a los errores; lo que va hacer la diferencia hacia las demás personas, para ello existen autores que plantean lo siguiente:

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

- Maxwell (2007) da a conocer veintidós características las cuales describen lo que es un líder: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.
- Dansie (2005) presenta a un líder con las siguientes características: Inspira confianza en el grupo, de sus actos, permite discutir abiertamente los temas o problemas de interés, sabe estar cerca de sus seguidores cuando ellos lo necesitan, sabe engrandecerlos cuando ellos tienen sus propios éxitos, es intuitivo, sabe representar al grupo, interpretando las necesidades, aspiraciones y triunfos de sus integrantes. Tiene capacidad para ejercer influencia, control, poder y autoridad. Dispone de integración y equilibrio de la personalidad. Cree en sí mismo y tiene claras sus debilidades y sus fortalezas. No demora el tiempo juzgando a otros, solo se conceptualiza a sí mismo para avanzar y crecer. Se ocupa de que se tenga la información, opinen, decidan y controlen.

Los autores mencionados en los dos párrafos anteriores, expresan características las cuales distinguen a las personas comunes de las demás, ya que un líder no puede ser una persona solo por estar en un puesto jerárquico, o bien por estar dirigiendo a un grupo de personas; las particularidades mencionadas, en conjunto expresan las cualidades de un buen líder, ya que debe ser comunicativo, inspirar confianza, pero a la vez tener un aire de autoridad, así como también escuchar y saber dirigir.

### **Resultados empíricos**

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento que permitió recolectar información relacionada con una investigación orientada a proponer las estrategias de liderazgo como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la salud pública de un hospital. En ese sentido el instrumento aplicado estuvo constituido por dieciocho (18)

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

ítems con 5 alternativas de respuestas según la escala de Likert, las cuales fueron siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, en el mismo los encuestados seleccionaron una sola respuesta de las alternativas presentes para cada ítem; sin embargo, para efectos de este artículo se seleccionaron los indicadores e ítem que tuvieron mayores debilidades.

**Variable:** Liderazgo

**Dimensión:** Estilos de Liderazgo

**Indicador:** Autocrático

**Ítem 1:** En el departamento se concentra todo el poder de las decisiones en una sola persona.

**Tabla 1.**  
Autocrático.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	50	15	34	7	16	0	0	0	0

**Elaboración:** Los autores.

En la tabla 1, el mismo reflejo que el 50% de los consultados dijeron que siempre se concentra todo el poder de las decisiones en una sola persona, 34% respondieron casi siempre y 16% algunas veces. Se evidencia que el liderazgo en el Hospital es autocrático, los jefes de esa área de trabajo toman las decisiones sin participación..

El estilo de liderazgo autocrático no muy recomendado en la actualidad, de acuerdo a lo planteado por Koontz y Weihrich (2004) quienes sostienen “el líder autocrático, impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos” (p. 538). Por lo tanto, este estilo de liderazgo está desfasado con la realidad que actualmente tienen las organizaciones, en cual se requiere de líderes motivadores y que tomen en cuenta las opiniones de los trabajadores.

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

**Indicador:** Democrático

Ítem 2: En la institución se fijan pautas con la participación plena de todos los trabajadores

Ítem 3: Los directivos de la organización promueven la participación y toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.

**Tabla 2.**  
Democrático.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	0	0	0	0	22	50	15	34	7	16
3	0	0	0	0	0	0	44	100	0	0
Promedio		0		0		25		67		8

**Elaboración:** Los autores.

De los datos expuestos se observa en promedio que el 75% de las personas en estudio manifestaron casi nunca y nunca los directivos promueven la participación y toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y 25% dijo que algunas veces lo hace; estos resultados demuestran que los directivos no practica el liderazgo democrático, dado que las alternativas algunas veces, casi nunca y nunca totalizan 65%.

Los resultados están en una situación opuesta a lo planteado por Chiavenato (2009) al referirse al liderazgo democrático, donde dice “el líder debate con los grupos las directrices y las decisiones. Esto provoca que los grupos diseñen medidas y técnicas para alcanzar los objetivos” (p. 353). Por lo tanto, el líder apoya a los grupos, los orienta y da explicaciones; es objetivo y se limita a los hechos en sus evaluaciones y críticas, lo cual es necesario implementar en un área de salud de decisiones rápidas y oportunas.

**Indicador:** Liberal

Ítem 4: El jefe del departamento deja que los trabajadores realicen las tareas de manera libre, sin coacciones.

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

**Tabla 3.**  
Liberal.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	0	0	14	32	14	32	16	36	0	0

**Elaboración:** Los autores.

En la tabla 3, están contenidos los datos estadísticos del ítem 4, el mismo reflejo que el 36% de los consultados dijeron que casi nunca el jefe deja que los trabajadores realicen las tareas de manera libre, sin coacciones, 32% respondieron casi siempre y 32% algunas veces. Con estos valores, se evidencia que el hospital en estudio muy poco practica el liderazgo liberal, debido a que el 68% de los encuestados afirmaron que algunas veces y casi nunca realizan sus actividades laborales de manera libre.

**Indicador:** Transaccional

Ítem 5: Los directivos del departamento de enfermería ayudan a los trabajadores en su formación.

Ítem 6: El personal directivo del departamento tiene amplia experiencia y transmiten confianza en sus trabajadores.

**Tabla 4.**  
Transaccional.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0	0	0	14	32	30	68	0	0
6	0	0	0	0	38	86	6	14	0	0
Promedio		0		0		59		41		0

**Elaboración:** Los autores.

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

En la tabla 4, están contenidos los datos estadísticos del ítem 5 y 6, el mismo reflejo que el 59% de los consultados en promedio dijeron que algunas veces los directivos del departamento de enfermería ayudan a los trabajadores en su formación y transmiten confianza en sus trabajadores y 41% dijeron casi nunca en promedio, se evidencia que el departamento en estudio muy poco practica el liderazgo transaccional, debido a que el 41% de los encuestados afirmaron que casi nunca realizan sus actividades laborales con el apoyo de líder transaccional de amplia experiencia.

Los aspectos antes mencionados, son contrario a lo planteado por Bass (1985) que en referencia al liderazgo transaccional lo define como el estilo en donde, el líder incentivo a sus seguidores a través de la recompensa por su desempeño, reprimiendo el bajo desempeño de tal manera que cuando estos son motivados y recompensados es porque se han desempeñado correctamente y su desempeño es alto, mientras que cuando tienen un desempeño bajo son reprendidos.

Por lo tanto, es un estilo de liderazgo basado en el conocimiento, motivación y desempeño con el fin de lograr el rendimiento deseado para lograr el objetivo propuesto, lo que a su vez hace que los seguidores tengan mayor seguridad y autoestima. En este tipo de liderazgo no se pretende como en el liderazgo directivo, controlar el comportamiento de los subordinados, si no por el contrario, lo que busca es alinear todos los intereses de manera colectiva.

Indicador: Transformacional

Ítem 7: Los gerentes de la institución están dispuesto a aportar ideas que mejoren el desempeño de los trabajadores.

Ítem 8: Los directivos de la organización propician actitudes positivas de cambio en los trabajadores.

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

**Tabla 5.**  
Transformacional.

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	0	0	0	0	28	64	8	18	8	18
8	0	0	0	0	15	34	29	66	0	0
Promedio		0		0		49		42		9

**Elaboración: Los autores.**

En la tabla 5, están contenidos los datos estadísticos de los ítems 7 y 8, los mismos reflejaron en promedio que el 51% de los consultados dijeron que casi nunca y nunca los directivos de la organización propician actitudes positivas de cambio en los trabajadores y la disposición de aportar ideas que mejoren el desempeño del talento humano y 49% algunas veces en promedio. Con estos valores, se evidencia que el hospital en estudio no practica el liderazgo transformacional.

Los resultados anteriores contradicen lo expresado por Vázquez (2013) quien dice que el líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización. Estos líderes en lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueven una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos.

**CONCLUSIONES**

Se logró diagnosticar que los directivos de la organización practican el liderazgo autocrático, significando con esto que los jefes de esa área de trabajo toman las decisiones sin participación de sus colaboradores; es decir que existe ausencia de estrategias de liderazgo democrático y participativo. Por lo tanto, esto representa una

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

debilidad institucional, tomando en cuenta que el líder democrático apoya a los grupos, los orienta y da explicaciones; es objetivo y se limita a los hechos en sus evaluaciones y críticas, lo cual es necesario implementar en un área de salud de decisiones rápidas y oportunas.

También se diagnosticó que en el Hospital muy poco practica el liderazgo liberal, con esto se demuestra que los trabajadores no realizan sus actividades de manera libre y son sometidos a presiones laborales. De la misma manera, se logró demostrar que el hospital en estudio muy poco practica el liderazgo transaccional, debido a que el los encuestados afirmaron que casi nunca realizan sus actividades laborales con el apoyo de líder transaccional de amplia experiencia.

En esa misma dirección, se logró demostrar que los directivos de la institución no practican el liderazgo transformacional, tomando en cuenta que los directivos de la organización no propician actitudes positivas de cambio en los trabajadores y la disposición de aportar ideas que mejoren el desempeño del talento humano.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A los directivos y trabajadores del Hospital Materno Infantil Dr. José María Espinoza del estado Falcón de Venezuela.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. [The Research Project introduction to scientific methodology]. (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme, C.A. <https://n9.cl/ufv5v8>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, EUA: The Free Press. <https://n9.cl/ltrhy>

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

- Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. [Administration. Administrative process]. (3ª ed.). México: McGraw-Hill. <https://n9.cl/eax3>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. [Human Talent Administration]. (3ª ed.). México: McGraw-Hill. <https://n9.cl/9bfdi>
- Daft, R. (2006). La experiencia del Liderazgo. [The Leadership Experience]. (3ª ed.). México: Cengage Learning. <https://n9.cl/3nbev>
- Dansie, R. (2005). Semillas de Esperanza. [Seeds of Hope]. Canadá: Trafford.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2012). Administración. Una perspectiva global. [Administration. A global perspective]. (14ª ed.). México: McGraw-HILL Interamericana., S.A. <https://n9.cl/prp4h>
- Maxwell, J. (2007). Líder de 360 grados. [360 degree leader]. Tennessee, Estados Unidos de América: Editorial Caribe. <https://n9.cl/32neo>
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. [Human behavior at work]. (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana S.A. <https://n9.cl/nrw6y>
- Newstrom, J. (2007). Dirección: Gestión para lograr resultados. [Direction: Management to achieve results]. (9ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A. <https://n9.cl/47c3g4>
- Palella, S., y Martins, F. (2015). Metodología de la investigación cuantitativa. [Quantitative research methodology]. (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Fedupel. <https://n9.cl/fcukh>
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos, Índice de Gestión. [Strategic management. Theory- Methodology, Alignment, Implementation and Strategic Maps, Management Index]. (10ª ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores. <https://n9.cl/1t4gqo>
- Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional, impacto de las Emociones. [Organizational behavior, impact of emotions]. México: Cenage Learning. <https://n9.cl/8kw91>
- Robbins, S., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. [Organizational behavior]. (13ª ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. <https://n9.cl/tyd5w>

Yexenia Odexliz Sangronis-López; Erika Auxiliadora Quero-Graterol; Damil José Maldonado-Mosquera; Josía Jeseff Isea-Argüelles

- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. [Leadership styles, organizational culture and effectiveness: An empirical study in small and medium-sized companies]. *Revista ciencias sociales*, 16(4), 629-641. <https://n9.cl/skoga>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. [Interdependence between transformational leadership, organizational culture and educational change: A reflection]. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. 11(1), 73-91. <https://n9.cl/qn8lh>
- Yulk, G. (2004). *Leadership in organizations*. New Jersey, EUA: Editorial Prentice-Hall. <https://n9.cl/7w4j7>