

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL PARA EL ÉXITO DEL
HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA - HUILA**

NELCY QUINTERO BAHAMON

COD. 26.460.498 de Baraya

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA - HUILA
AÑO 2017**

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL PARA EL ÉXITO DEL
HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA - HUILA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

NELCY QUINTERO BAHAMON

SHYRLEY ROCIO VARGAS

Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NEIVA - HUILA

AÑO 2017

Dedicatoria

A Dios:

Por permitirme existir y brindarme la oportunidad cumplir diversas metas en la vida, por la salud y el bienestar y por aquellos seres queridos, que me apoyan.

A mis padres:

Por ser siempre los formadores de lo que ahora soy como persona, sin ellos y sus consejos, su amor y su cariño no habría llegado hasta donde estoy. Gracias padres, los quiero mucho.

A mis compañeros de Pregrado en Administración de Empresas:

Gracias por brindarme su amistad, el esfuerzo, el interés, la consagración y permitirme trabajar a su lado

A mí querida universidad que se alegran y enaltecen que pueda superarme y obtener un excelente título como profesional en Administración de Empresas, para ponerlo al servicio de la sociedad.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. JUSTIFICACIÓN.....	10
3. DELIMITACION DEL PROYECTO APLICADO DE INVESTIGACION.....	12
3.1. PROBLEMA.....	12
3.2. HIPÓTESIS	123
3.3. OBJETIVOS.....	14
3.3.1. Objetivo General.....	14
3.4. Objetivos Específicos	134
4. MARCO DE REFERENCIAL.....	15
4.1. El Liderazgo y sus Bases Históricas	145
4.2. Sostenibilidad Organizacional	178
4.3. Estrategias para un líder dentro de las empresas	20
4.4. Motivación Directiva	220
4.6. Principales Conceptos.....	220
4.6.1. <i>Liderazgo</i>	211
4.6.2. <i>Comportamiento</i>	222
4.6.3. <i>Comportamiento Individual</i>	222
4.6.4. <i>Comportamiento de Grupo</i>	222
4.6.5. <i>Trabajo en Equipo</i>	222
4.6.6. <i>División del Trabajo</i>	222
4.6.7. <i>Motivación</i>	223
4.6.8. <i>Compromiso</i>	223
4.6.9. <i>Comunicación</i>	223
4.7. ESTILOS D ELIDERAZGO.....	23
4.8. El Liderazgo en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.....	256
5. METOLDOLOGÍA.....	30

5.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	31
6. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	33
6.1. Definición de las Variables.....	33
Sentido de Pertenencia.....	33
Cooperación.....	324
Liderazgo.....	324
Toma de decisiones	32
Relaciones interpersonales.	33
Motivación.....	33
Control.....	334
Comunicación.....	334
6.2. Formato del Cuestionario de Liderazgo	34
6.3. Resultados con base al Análisis.....	36
6.3.1. Análisis variable y pregunta No. 1	36
6.3.2. Análisis variable y pregunta No. 2.	38
6.3.3. Análisis variable y pregunta No. 3.....	39
6.3.4. Análisis variable y pregunta No. 4.	40
6.3.5. Análisis variable y pregunta No. 5.....	41
6.3.6. Análisis variable y pregunta No. 6.....	42
6.3.7. Análisis variable y pregunta No. 7.....	43
6.3.8. Análisis variable y pregunta No. 8.....	44
6.4. Categorización de variables.....	4547
6.5. Plan de Estrategias para el Liderazgo Empresarial articuladas con el Clima Organizacional.....	48
6.5.1. Estrategias Sugeridas	50
CONCLUSIONES.....	61
7. RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA	657
ANEXOS	67

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de la Competitividad Organizacional.....	19
Tabla 2. Clasificación de las micros, pequeñas y medianas empresas.....	27
Tabla 3. Correlación de las preguntas de la encuesta por variable definida.....	36
Tabla 4. Calificación por tendencia porcentual de las variables.....	47

LISTADO DE GRÁFICOS

<i>Gráfico No. 1. DETERMINACIÓN DEL PORCENTAJE DEL PERSONAL.....</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico No. 2. VARIABLE: COOPERACION.....</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico No. 3 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE LOS CARGOS LABORALES EN EL HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA – HUILA.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico No. 4. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES DEL PERSONAL DEL HOSPITAL DIVINO NIÑO DEL MUNICIPIO DE RIVERA – HUILA.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico No. 5. COORELACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL HOSPITAL DIVINO NIÑO DEL MUNICIPIO DE RIVERA – HUILA.....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico No. 6. INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PARA EL POTENCIAL FUNCIONAMIENTO DEL HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA – HUILA.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico No. 7. DETALLE DEL PERSONAL CAPACITADO A FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS EN EL HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA – HUILA.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico No. 8. CONOCIMIENTO SOBRE SI LA ENTIDAD SE PREOCUPA POR EL BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS.....</i>	<i>46</i>

RESUMEN

La investigación "ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL PARA EL ÉXITO DEL HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA - HUILA"; permitió determinar uno de los principales factores que lleva a una empresa de salud pública a obtener mejores resultados, ese factor es el liderazgo de quienes desempeñan una labor específica en diferentes dependencias. Se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo en dónde se identificó el clima organizacional como una estrategia del liderazgo empresarial. El interés de presentar estrategias de liderazgo empresarial para el éxito en una empresa de salud, obedece a la necesidad que existe de mantener un buen clima organizacional en este tipo de instituciones (públicas o privadas) ya que responden a la demanda laboral y hacen parte del bienestar de la población.

En los resultados, se resalta positivamente que el personal involucrado profesionalmente y a nivel operativo tienen sentido de pertenencia y conocimiento de la entidad de salud pública, lo que permite el logro de metas individuales gracias a la comunicación interna y externa entre el personal de la entidad, proveedores y entes externos de control de tal manera que, el trabajo en equipo permite el resultado del cumplimiento de un plan de trabajo y la realización de los objetivos propuestos por la Gerencia, gracias a las relaciones interpersonales. Lo anterior, permite comprender que, las decisiones son tomadas en pro de la entidad y sus empleados, retribuyendo positivamente al bienestar de los mismos.

Palabras claves: clima organizacional, liderazgo, percepciones

1. INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto aplicado **“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL PARA EL ÉXITO DEL HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA - HUILA”**; tiene por objetivo, Determinar si uno de los principales factores que lleva a una empresa de salud pública a obtener mejores resultados depende del liderazgo de quienes desempeñan una labor específica en diferentes dependencias. Para el desarrollo de la investigación, se tuvo en cuenta las percepciones del empleado de la E.S.E. Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera al sur del Huila frente al desempeño de sus funciones y que tanto influyen en el desarrollo de la entidad.

En el desarrollo de esta investigación se generaron alternativas de solución para el problema planteado. Para el proceso de investigación se planteó como hipótesis, el demostrar que la habilidad de liderazgo en los miembros de la organización, aportará positivamente al fortalecimiento de la responsabilidad social que debe caracterizar el desarrollo laboral dinámico de los subordinados del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera Huila.

En diferentes espacios de información se sostiene que la liquidación de empresas de este tipo, han obedecido en su mayoría a déficit del lucro para su sostenibilidad, malos manejos administrativos, unificación de entidades, entre otras, que se convierten en excusa para desaparecerlas. Aunque el propósito no es desconocer estos factores, se considera que desde la administración de empresas, es posible dar relevancia al establecimiento de algunos factores que llevan a una empresa de salud a obtener mejores resultados, y dentro de ellos está

la capacidad de hacer del empleado un individuo líder en su labor y en su dependencia. Para determinar si esta percepción es una realidad se han planteado los siguientes problemas:

- 1). El progreso y rendimiento de una empresa de salud incluye el liderazgo del empleado en cada dependencia donde se desempeñe.
- 2). El liderazgo de la(s) persona(s) a cargo de una empresa de salud, es suficiente para el progreso y rendimiento laboral de la misma.

Desde diferentes estudios de tipo laboral se ha demostrado que no solo un buen administrador, gerente o director hacen de estos espacios una institución de calidad, sino que el desempeño y el agrado que le ponga el empleado a las funciones que desempeña inciden sustancialmente en los procesos administrativos para lograr metas a corto y a largo plazo. Por ello, para despejar la premisa se hace necesario abordar conceptos tales como: El sistema organizacional hospitalario en la actualidad, empresa, empresa de la salud, trabajo colaborativo, empleado, liderazgo y factores de incidencia en el éxito o fracaso empresarial, las cuales aportaran para el análisis del instrumento y generación de estrategias para alcanzar resultados positivos en una empresa de salud.

El instrumento utilizado, refiere un cuestionario de liderazgo, que será aplicada a 30 empleados de diferentes dependencias del E.S.E., Hospital Divino Niño de Rivera, cuyos resultados darán pautas para la generación de estrategias de liderazgo que promuevan el éxito en una empresa de la salud, desde la percepción del empleado de dicho establecimiento.

2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el Hospital del Municipio de Rivera - Huila, falta compromiso para mejorar los procesos frente a las falencias reportadas en las diferentes visitas realizadas por la secretaria de salud, (no hay plan de mejora para las siguientes áreas ASISTENCIAL, como urgencias, laboratorio, odontología, promoción y prevención. En cuanto al área Administrativa hay falencia en la falta de documentación del personal que se tiene empleado, como evidencia fáctica se presenta que en el momento de necesitar una prórroga de contrato, éste no se encuentra en físico adjunto a la hoja de vida y a la vez la documentación en muchas ocasiones está incompleta). De igual manera, se evidencia que a nivel de farmacia el Manual de procesos se encuentra desactualizado, (pues a la fecha la actualización de los manuales que existen es del 2010, cuando la exigencia de la secretaria de salud es que estén vigentes).

En odontología se evidencia una obsolescencia en la parte instrumental de salud oral, porque estos están deteriorados para su uso, según el plan de mejora de la Secretaria de Salud firmado entre las partes (Hospital y Secretaria de Salud) en el 2015.

Lo anterior, denota la falta de compromiso para mejorar los procesos frente a las falencias reportadas en la visita realizada por la secretaria de salud, pese a que estos informes son dados a conocer por la administración de personal, pero el líder o Gerente de la institución no comunica a los funcionarios las estrategias que se deben adoptar para mejorar dichos procesos, lo que pone en riesgo la certificación de los servicios, teniendo en cuenta que el liderazgo dentro de los servicios de salud, implica comprenderlo como un componente fundamental de todo proceso organizacional.

La finalidad del proyecto aplicado es el de describir y conocer las estrategias de liderazgo empresarial aplicadas por los directivos del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera Huila que influyen de manera positiva en el clima organizacional del mismo; para lo cual, es importante estudiar el efecto transformador del liderazgo dentro del ambiente organizacional, puesto que esto puede contribuir a una gestión exitosa y a la satisfacción misma de los trabajadores, motivando a plantear la necesidad de consolidar estrategias de mejora tales como programas de formación en habilidades y competencias de liderazgo que permitan obtener mejores resultados.

Las estrategias de liderazgo dentro del proceso organizacional conllevan al empoderamiento de los equipos de trabajo, lo que se verá reflejado en un mejor rendimiento de los mismos y a su vez, impacta positivamente los costos del servicio de salud pública, pero exige una planificación regida por las necesidades reales de la población en general (políticas que decreten la asignación de recursos para el sector salud, según la Ley orgánica de presupuesto para el sector público), para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos, según las dimensiones del Plan de Desarrollo 2012 – 2015 del municipio de Rivera.

3. DELIMITACION DEL PROYECTO APLICADO DE INVESTIGACIÓN

3.1. PROBLEMA

El interés de este estudio se centra en describir los comportamientos de liderazgo de los directivos de las distintas divisiones de la ESE Hospital Divino Niño del municipio de Rivera - Huila para observar si éstos guardan relación con el rendimiento productivo de los subordinados de la entidad estatal, incrementando los beneficios del Hospital. Así mismo, se espera observar las prácticas directivas que favorezcan el trabajo en equipo y motiven a los empleados reduciendo las ausencias en el trabajo y el malestar sobre los subordinados.

Debido a la importancia que tiene el liderazgo en la organizaciones, y previendo que a diario nos enfrentamos a los múltiples cambios del entorno económico y social, con el presente proyecto aplicado, se quiere optimizar el liderazgo en la planta de personal del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera - Huila para conseguir los mejores resultados teniendo muy en cuenta todos los parámetros que conforman la organización, debido a que el problema que se encuentra en el hospital actualmente es que se ha evidenciado en los funcionarios de la ESE Hospital Divino Niño de Rivera, falta de compromiso para mejorar los procesos frente a las falencias reportadas en las diferentes visitas realizadas por la secretaria de salud, pese a que estos informes son dados a conocer por la administración de personal, el líder o Gerente de la institución no comunica a los funcionarios las estrategias que se deben adoptar para mejorar dichos procesos, lo que pone en riesgo la certificación de los servicios.

Dentro del factor de liderazgo, se identificarán las habilidades de delegar sin afectar el nivel de producción de los subordinados, influyendo en la motivación del grupo, generando resultados positivos y dar oportunidades para el grupo intercambie ideas y experiencias.

Estas acciones denotan que no existe el trabajo en equipo y que cada empleado actúa en beneficio propio, afectando de esta manera el clima organizacional de la ESE Hospital Divino Niño del municipio de Rivera – Huila, faltando a la ética del liderazgo que le permita al Hospital tener una efectividad gerencial y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales por medio de los colaboradores.

Por lo anterior se planteará el siguiente problema;

¿Cuáles son las estrategias de liderazgo empresarial que permite a la ESE Hospital Divino Niño del municipio de Rivera Huila mejorar el nivel de Liderazgo por medio del clima organizacional en los funcionarios?

3.2. HIPÓTESIS

Las estrategias de liderazgo empresarial aplicadas por los directivos del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera Huila influyen de manera positiva en el clima organizacional entre las personas que conforman el grupo de funcionarios.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

Determinar las estrategias de liderazgo empresarial que permitan a los Directivos del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera Huila mejorar el nivel de Liderazgo por medio del clima organizacional en los funcionarios

3.3.2. Objetivos Específicos

- Describir las teorías de liderazgo y clima organizacional para apropiarlo en el actuar de la empresa E.S.E. Hospital Divino Niño de Rivera
- Identificar en los funcionarios del Hospital los estilos de Liderazgo empresarial a partir de la percepción del clima organizacional.
- Plantear un Plan de Estrategias para el Liderazgo Empresarial articuladas con el Clima Organizacional

4. MARCO DE REFERENCIAL

4.1. El Liderazgo y sus Bases Históricas

Con la evolución de las civilizaciones, la búsqueda de una explicación al porqué ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido el santo grial de muchos pensadores a lo largo de los siglos. Desde el pasado remoto surgen ecos que testimonian la aparición de líderes y seguidores. Ya desde la época de los egipcios existían jeroglíficos para denominar al liderazgo (seshemet), al líder (seshemu) y al seguidor (shemsu). (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

Pero el interés por el liderazgo, no se limitó a la cultura occidental. En Oriente, Confucio (551 adC. – 479 adC.) Decía que *“Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo”*, en sus Analectas dejó clara su filosofía moral, clave para las relaciones humanas: *“El rendimiento que es la virtud de la humanidad y a su vez está basada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad”*, pero destacando que estas relaciones tenían una característica principal: el superior tiene la obligación de la protección y la lealtad. Bases Legales. (shemsu). (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

No obstante, el patrón de conductas que son vistas como aceptables en los líderes, difiere de una época a otra y de una cultura a otra. Esto también está relacionado con la forma en la cual se han constituido diversas sociedades, desde el punto de vista antropológico, éstas pueden clasificarse de acuerdo al grado en que diferentes grupos dentro de una sociedad tienen acceso

a distintas ventajas, como recursos, prestigio o poder. (shemsu). (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

a) Dirección Científica, Frederick W. Taylor

El control por parte de los trabajadores característico de gran parte de la industria norteamericana durante la última parte del siglo XIX, planteaba un grave problema a empresarios y directivos. El héroe fue Frederick Winslow Taylor, en su libro *Scientific Management*, de 1911. Para él, el principal problema era la falta de conocimientos de los dirigentes empresariales. El problema era el abuso por parte de los trabajadores, del control que se había puesto en sus manos. Ocupados en sus propios intereses, los trabajadores limitaban la producción, ocultaban los tiempos de realización de trabajos y vigilaban que los nuevos trabajaran con mayor rapidez. Taylor buscaba destruir la holgazanería y la indisciplina de los trabajadores. (shemsu). (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

La dirección científica de Taylor se basaba en la sustitución del control de los trabajadores, por el de un director que diera las órdenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados. En primer lugar se reafirmaba la división del trabajo de Adam Smith, para que la dirección tomara el control, era necesario simplificar las tareas, determinando el mejor método de realizar un trabajo, basado en tiempos y movimientos. Entonces el trabajo intelectual del trabajador, desapareció de los talleres y fue reemplazado por la planificación, reflexión y solución de problemas en manos de la dirección. Los trabajadores eran responsables de hacer el trabajo y no de decidir cómo había que hacerlo. (shemsu). (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

El segundo elemento fue introducir un sistema de compensación de trabajo a destajo, con el objeto de combatir la holgazanería de los trabajadores y las presiones sociales que los llevaban a limitar la producción. Se daban incentivos económicos a los trabajadores eficientes, lo que debía bastar, para lo que se suponía, era su natural inclinación a actuar en base al principio del mínimo esfuerzos.

Las ideas de Taylor, cambiaron la fisonomía de la industria norteamericana. A través de sus publicaciones y seminarios, la dirección científica de empresas, se convirtió a mediados de la década de 1920, en la fuerza principal para la organización de los procesos de producción. Las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuran en el vocabulario del gerente de empresa de los primeros 25 años del siglo XX. (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

En los años de 1950 a 1960, una serie de estudiosos del comportamiento, decepcionados por los métodos tradicionales, trataron de elaborar un nuevo concepto, de la dirección, que fuese fiel a las ideas de Mayo y Lewin. Argyris, profesor de Yale, Likert, en la Universidad de Michigan y McGregor, profesor del MIT, elaboraron independientemente sus versiones de lo que debía ser la dirección participativa de empresas. La propuesta era una mayor participación del trabajador en la toma de decisiones, y no el control por parte del trabajador. (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

El trabajador ya no era el mecanismo auto protector (sindicatos), contra un grupo antagónico de empresarios y dirigentes, sino que la participación desempeñaba un papel

importante, en la superación de la resistencia al cambio, en la motivación de los trabajadores y en la creación de objetivos comunes dentro de la empresa. Estas técnicas participativas, eran contrarias al Taylorismo de los primeros 25 años del siglo. (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

El Taylorismo estaba a favor del control por parte de la dirección y la necesidad de una programación inteligente de los trabajadores, a fin de que llevaran a cabo su labor productiva de la forma más eficiente posible. Por su parte, la dirección participativa, destacaba la posibilidad de elección y decisión de los trabajadores, utilizando expresiones tales como Dirección por Objetivos, enriquecimiento del puesto de trabajo y grupos semiautónomos de trabajo. (Vroom, Victor H. Citado por Stoner 1994).

4.2. Sostenibilidad Organizacional

En la actualidad las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales deben adaptarse para permanecer. Así mismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, el mundo empresarial tiene cada vez más retos, metas y sueños. Por lo tanto, las empresas y/o entidades tienen que identificar y desarrollar estrategias que le permitan producir bienes y servicios de calidad, lo cual es resultado de varios aspectos que debe considerar cualquier empresa que desee mantener un buen posicionamiento, como:

1. **Competitividad organizacional:** Una organización se considera competitiva cuando es capaz de producir bienes y servicios de calidad, lograr éxito y aceptación en el mercado global y que sea eficiente en la administración de recursos, eficaz en el logro

de objetivos y efectiva en la generación de impacto en el entorno. Para llegar a esto es importante tener en cuenta varios elementos que son claves y se deben fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización; algunos de estos son:

Tabla 1. Elementos de la Competitividad Organizacional

ELEMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL	
1	Flexibilidad y adaptación a los cambios.
2	Reflexión y análisis
3	Ruptura de paradigmas
4	Cambio e innovación
5	Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos y sistemas
6	Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles
7	Capacidad de aprendizaje
8	Orientación a resultados
9	Integración de Pensamientos – Acción
10	Valores compartidos
11	Comunicación abierta y fluida
12	Intercambio de información
13	Visión Global
14	Trabajo en Equipo
15	Liderazgo Efectivo
16	Oportunidad de Desarrollo
17	Fomento y Desarrollo de Competencias

Fuente: Mónica Márquez Pérez.

Los anteriores elementos determinan las conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, **actitudes**, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

4.3. Estrategias para un líder dentro de las empresas

Según Brunet (1999, p. 19) algunas de sus características son:

- **La identidad de sus miembros.** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades.** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **La integración de unidades.** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.** El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo.** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar.** Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- **El perfil hacia los fines o los medios.** De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto.** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

- **Tolerancia al conflicto.** Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas. “Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente” (Brunet, 1999, p.19).

4.4. **Motivación Directiva**

Para ejercer un liderazgo efectivo, el líder requiere de un alto grado de motivación para el manejo de los procesos directivos. Miner (1965, 1978) midió seis aspectos de esta motivación, y encontró las siguientes características: actitud positiva hacia la figura de la autoridad, el deseo de competir con los compañeros, ejercer poder, ser activamente dogmático, destacarse en el grupo y voluntad de llevar a cabo funciones administrativas. (Pensamiento & gestión, 24. Universidad del Norte, 157-194, 2008).

4.5. **Principales Conceptos**

A continuación se presentan algunas precisiones sobre la forma en que pueden definirse y en la que serán entendidos conceptos esenciales para este proyecto aplicado.

4.6.1. **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

4.6.2. **Comportamiento:** Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

4.6.3. **Comportamiento Individual:** Estudia al ser humano en diferentes formas mediante la personalidad, actitudes, percepción, atributos, motivación y stress. Majo León, (2009).

4.6.4. **Comportamiento de Grupo:** Los grupos de mando y de tareas están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

Se dice “que se trata de un grupo eficaz cuando logra altos niveles de desempeño en la tarea, de satisfacción en sus miembros y de viabilidad del equipo. Con respecto al desempeño en la tarea, este tipo de grupo alcanza sus metas en cuanto al sentido estándar de cantidad, calidad y oportunidad de los resultados de trabajo”. Colombia, Arias Galicia, F. (2001).

4.6.5. **Trabajo en Equipo:** Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Teamwork». Merriam-Webster Dictionary online. 2012.

4.6.6. **División del Trabajo:** Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Se aceleró de modo

extraordinario gracias al cambio tecnológico y social. Berry, T. (2000). Como gerencial la transformación hacia la calidad total.

4.6.7. **Motivación:** Es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como la raíz dinámica del comportamiento. (Definición de motivación. Bittel, L. (2000). Administración de Personal)

4.6.8. **Compromiso:** *Responsabilidad u obligación que se contrae.* The free dictionary, (2012). Definición de compromiso. Bittel, L. (2000). Administración de Personal

4.6.9. **Comunicación:** Es la actividad consciente en intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, y la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

4.7. ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación se listarán los **estilos de liderazgo** más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.

- **Liderazgo Autocrático:** Los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. A menudo, este tipo de liderazgo tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas. (Kreitner y Kinicki).
- **Liderazgo burocrático:** Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.

Este estilo de liderazgo es muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero. (Steve Jobs (Apple)).

- **Liderazgo carismático:** Estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. (Amancio Ortega (Zara)).

- **Liderazgo participativo o democrático:** Los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. (Juan Roig (Mercadona)).

El líder democrático es el que toma la última decisión, ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado.

Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

- **Liderazgo ‘Laissez-faire’:** Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo *laissez-faire* es efectivo cuando los individuos tienen

mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control. (Ivancevich & Donnelly, 1996).

- **Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones:** Es el **opuesto al liderazgo orientado a la tarea**. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un **estilo participativo**, y tiende a **empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa**. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas. (Slocum y Woodman, 1999).
- **Liderazgo natural:** Este término describe al **líder que no está reconocido formalmente como tal**. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo **es una forma democrática de liderazgo** porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. (Rodríguez, 1988).
- **Liderazgo orientado a la tarea:** Los líderes altamente orientados a la tarea, **se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido** y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores. (Robbins, 1999).

- **Liderazgo transaccional:** Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. (Gibson, 1996).

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de **management**, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

- **Liderazgo transformacional:** Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. **Inspiran a sus equipos en forma permanente** y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados sólo por ciertos empleados. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el liderazgo transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor. (Casales, 1999).

4.8. El Liderazgo en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

El liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas es importante tener en cuenta el tamaño de las empresas para conocer el tipo de liderazgo a ejercer por parte del personal.

La clasificación del sector económico se divide por tamaño y por sector: manufacturero, comercial y de servicios, como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 2. Clasificación de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas
CLASIFICACIÓN DE LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

TAMAÑO DE LA EMPRESA	SECTOR MANUFACTURERO	SECTOR COMERCIAL	SECTOR SERVICIOS
MICRO	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
PEQUEÑA	31 a 100	6 a 20	21 a 50
MEDIANA	101 a 500	21 a 100	51 a 100
GRANDE	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: documento “Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicio”. Revista El Mercado de Valores, 3 de marzo de 2001, p. 3

Con la presente clasificación se pueden conocer los tipos de competidores con la que cuenta el mercado de capitales en la actualidad colombiana. Si se tiene un adecuado análisis de la competencia, tenemos la posibilidad de conocer y estudiar los movimientos de las distintas áreas que conforman la empresa, en este caso el Hospital - ESE DIVINO NIÑO del municipio de Rivera – Huila (ubicada dentro del sector servicios).

La entidad objeto de estudio, presta los servicios de salud a las EPS, a través de contratos de prestación de los servicios de salud con las IPS (hospitales, clínicas y laboratorios donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta.). La Superintendencia de Salud define cuales organizaciones privadas califican como empresas promotoras de salud (EPS) basándose en la infraestructura, capital, número de usuarios afiliados, funcionalidad y cubrimiento. Las EPS deben garantizar a sus afiliados el POS y para cumplir con esa obligación deben conformar una red de servicios con sus propias instituciones de salud o contratando servicios con otras empresas prestadoras de salud o IPS (Instituciones Prestadoras de Servicios).

A través del Ministerio de la Salud y Protección Social y del Ministerio de Trabajo, bajo mandato constitucional con un marco normativo para las entidades estatales, a través de informes plasman la administración de los recursos que provee el estado para su óptimo funcionamiento, donde por ley presupuestal para este tipo de entidades se limitaba a atender aspectos de carácter sanitario, y a atender la salud de las personas que requieren este servicio a través de una afiliación al sistema de salud.

El Hospital Divino Niño de Rivera - Huila, es coordinado por un plan estratégico general, para mantenerse al tanto de los cambios en los modelos de aseguramiento, mediante el sistema del **régimen contributivo** (al cual están vinculados todos los empleados y empleadores con capacidad de pago quienes hacen un aporte mensual para salud y pensión) y el de régimen subsidiado (el cual cubre a todas las personas pobres y vulnerables en donde los servicios de salud están amparados con los recaudos de solidaridad de los demás entes participantes en el sistema).

Este conocimiento de la red de servicios de salud, y al problema presentado en el Hospital Divino Niño de Rivera, es lo que nos permite hacer un análisis interno, con el fin de determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa y del producto o servicio. De igual manera, el análisis externo para las empresas comerciales y manufactureras incluye, además del análisis de la competencia, un análisis del mercado en función de la oferta y la demanda del producto y el comportamiento de los clientes.

5. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo con diseño descriptivo profundizando en aspectos importantes del liderazgo en la empresa en la E.S.E. Hospital Divino Niño del municipio de Rivera en el Departamento del Huila.

Esta es una investigación de carácter descriptivo que analiza e interpreta sistemáticamente las características del capital humano de la ESE Hospital Divino Niño del municipio de Rivera en el departamento del Huila, ya que este es un factor decisivo para que las entidades se destaquen y concurren en competencias y competitividad.

La organización cuenta con sesenta y siete (67) trabajadores agrupados en las categorías directivos y profesionales no clínicos, técnicos y administrativos, auxiliares y profesionales clínicos.

Un (1) Gerente.

Ocho (8) Asistentes Administrativo.

Cinco (5) enfermeras.

Dieciocho (18) Auxiliares de Enfermería

Siete (7) Médicos

Dos (2) Odontólogas

Tres (3) servicios generales

Tres (3) conductores

Tres (3) Asesores

La población objeto de estudio: A fin de formular lineamientos estratégicos de calidad a los empleados en el área, para mejorar el desempeño laboral según el liderazgo ejercido en el Hospital Divino Niño del municipio de Rivera en el Departamento del Huila, se determina una muestra de treinta (30) funcionarios de la E.S.E. Hospital Divino Niño del municipio de Rivera en el Departamento del Huila.

El tipo de muestreo es por conveniencia del investigador con el criterio de inclusión de funcionarios del hospital Divino Niño, por lo anterior se determinó una muestra según el perfil del empleado llegando a coordinar con 30 funcionarios el desarrollo de un cuestionario de liderazgo.

5.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La Técnica de recolección seleccionada fue la encuesta y el instrumento, un cuestionario de preguntas cerradas sobre el Liderazgo a la muestra determinada (30 empleados del Hospital Divino Niño de Rivera - Huila), para evaluar el estado actual del clima organizacional del Hospital Divino Niño del sur del Huila, en el municipio de Rivera, como fuente primaria.

En las fuentes secundarias, se hizo proceso de revisión teórica a profundidad para conocer los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las empresas para mejorar los procesos internos y el desempeño de los funcionarios.

En esta investigación se evalúa y analiza el tipo de liderazgo con el que cuenta la ESE Hospital Divino Niño del municipio de Rivera en el departamento del Huila, para lo cual fue preciso identificar las variables que influyen en el clima organizacional como la desmotivación del personal, la mala distribución de las actividades administrativas, el estrés laboral y el cambio organizacional, con el fin de determinar un instrumento de medición que permitiese reunir información de la percepción de los trabajadores, definir las dimensiones del tipo de liderazgo que tiene la organización y determinar las razones que presentan mayor dificultad en este tema.

6. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

El instrumento contiene diferentes factores a evaluar que permitirán determinar en cifras y porcentualmente que tipo de liderazgo hay en el Hospital Divino Niño de Rivera – Huila.

Con el resultado anterior, sabremos Cómo incentivar a los funcionarios de la ESE Hospital Divino Niño del municipio de Rivera Huila para mejorar el nivel de Liderazgo como función, dentro del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera - Huila?.

6.1. Definiciones de las variables

Teniendo en cuenta que el objetivo y diseño de esta encuesta es el de conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre la clase de Liderazgo dentro del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera - Huila, se analizaron ocho (8) variables que se considera permitirán hacer un mejor análisis de los resultados y tomarlas como base para el diseño de las estrategias de mejora. Estas variables fueron tomadas de una fuente secundaria como lo es la Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud; año 5 N^a 11, diseñadas por Miguel A.

Estas variables son:

Sentido de pertenencia: Esta variable evalúa la frecuencia con la que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa. Estas variables hacen parte del Cuestionario de Liderazgo diseñando para analizar las estrategias de liderazgo empresarial para el éxito del Hospital Divino Niño de Rivera – Huila. El perfil de las preguntas planteadas para esta variable, surten información sobre el conocimiento e identificación de los objetivos por parte del trabajador, a través de la satisfacción de las necesidades y su pertenencia dentro de la entidad de salud pública.

Cooperación: Esta variable se valuó y analizó con el fin de evaluar la huella que tiene el personal sobre el grado de cooperación, toda vez que, permite el logro de los objetivos organizacionales. Con esta variable se desea conocer si existen procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones. Para ello, las preguntas formuladas toman procesos en los que se pueden presentar directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no solo las actitudes sino comportamientos específicos de colaboración. El deseo de cooperar ante los compañeros, influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

Liderazgo: Esta variable es relacionada con la autoridad, e identifica la forma de ejercer el liderazgo a partir de conductas y comportamientos de los directivos. Las preguntas formuladas en el cuestionario de Liderazgo, están enfocadas al ejercicio del liderazgo, por la posición que ocupa de acuerdo a la estructura de la organización, y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; se busca medir la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos.

Toma de decisiones: Con esta variable, se definen los lineamientos, que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, este proceso de decisiones incide en el clima de la organización ya que implica conocer las consecuencias externas y humanas de ella. El enfoque de las preguntas para definir esta variable está enfatizado en que el trabajador tiene en el proceso la toma de decisiones, así como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Relaciones interpersonales: Los interrogantes desarrollados para definir esta variable permiten conocer el carácter positivo o negativo de las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, según el carácter del empleado. Los interrogantes, fueron planteados, en técnicas de comportamiento y actitudes frente al proceso de interacción.

Motivación: Esta variable busca identificar los factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional. Los interrogantes formulados para esta variable suministran información con la cual es posible medir las actitudes del individuo, a su vez relacionadas con la pertenencia a la entidad, expresados en niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa.

Control: El perfil de las preguntas para esta variable, busca establecer las actitudes que el individuo manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades. Se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación.

Comunicación: Esta variable es el fundamento de toda organización, sea privada o pública, esencial para que se realicen los procesos bajo las directrices y políticas definidas. Es una herramienta clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la misma.

El instrumento cumplió un proceso de validación por parte de las directivas de la E.S.E. HOSPITAL DIVINO NIÑO del municipio de Rivera – Huila, quienes mediante prueba piloto, aprobaron el cuestionario sobre LIDERAZGO con las variables mencionadas anteriormente. Cada una de las variables están conformadas por una (1) pregunta para un total de ocho (8), determinadas en el cuestionario.

El instrumento tiene preguntas según la escala Likert, con 5 opciones de respuesta:

- Totalmente de acuerdo: El personal partícipe, tiene el más alto grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- Indeciso: El personal partícipe, no manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas, ya que duda del resultado Administrativo y operacional.
- De Acuerdo: El personal partícipe, se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- En Desacuerdo: El personal partícipe, no se identifica con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.
- Totalmente en desacuerdo: El personal partícipe, no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta.

6.2. Formato del Cuestionario de Liderazgo

A continuación se perfila el, listado de las ocho (8) VARIABLES con las ocho (8) Preguntas del Cuestionario de Liderazgo, en la Tabla No. 3.

Tabla 3. Correlación de las preguntas de la encuesta por variable definida

TABLA 3.	
Correlación de las preguntas de la encuesta por variable definida.	
VARIABLE	PREGUNTA s/n CUESTIONARIO
SENTIDO DE PERTENENCIA	No. 1
COOPERACIÓN	No. 2
LIDERAZGO	No. 3
TOMA DE DECISIONES	No. 4
RELACIONES INTERPERSONALES	No. 5
MOTIVACIÓN	No. 6
CONTROL	No. 7
COMUNICACIÓN	No. 8
Observación: la distribución de preguntas por afinidad de variable fue definida por la Estudiante - investigadora basada en la experiencia laboral en entidades del sector salud.	
Fuente: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).	

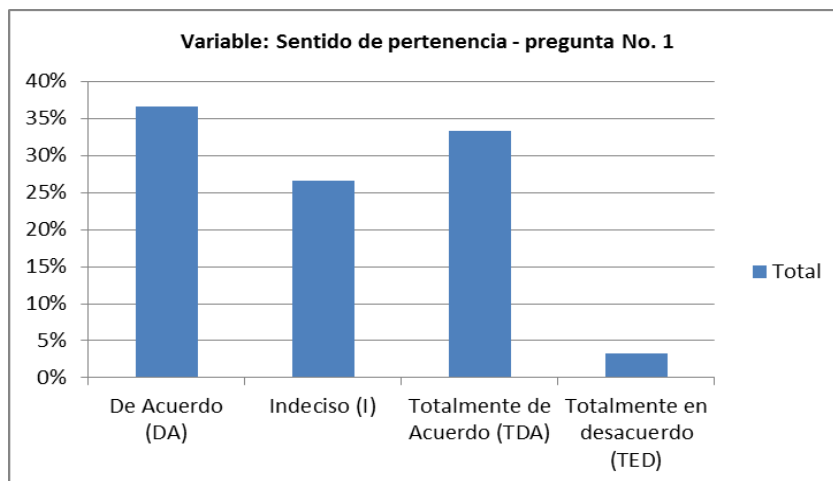
6.3. Resultados con base al Análisis

Teniendo en cuenta las variables definidas para el análisis de estos resultados, el cuestionario fue aplicado a 30 empleados de la E.S.E. Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera – Huila, como totalidad de la muestra. Posteriormente estas fueron tabuladas y analizadas según el resultado de tabulación y gráficos, manteniendo desde luego la relación entre variable y pregunta. Se evaluaron predisposiciones positivas agrupando las respuestas como totalmente de acuerdo y de acuerdo, y tendencia negativa agrupando las respuestas en desacuerdo, totalmente en desacuerdo e indeciso.

6.3.1. Análisis variable y pregunta No. 1:

La Variable: SENTIDO DE PERTENENCIA correlacionada con el interrogante LA GERENCIA DEFINE OBJETIVOS CLAROS Y ALCANZABLES?, nos da a conocer como resultado que un 70% del personal profesional y de apoyo, conocen los factores claves de conocimiento y acercamiento a la entidad y un 30% del personal no tiene el más mínimo grado de identificación con las afirmaciones enunciadas en la encuesta, como lo demuestra el Gráfico No. 1. Este resultado muestra que la mayoría del personal conocen e identifican y tiene claros los objetivos de la E.S.E. Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera - Huila, lo que le facilita al individuo determinar tareas y resultados en su trabajo dentro de la entidad.

Gráfico No. 1. DETERMINACIÓN DEL PORCENTAJE DEL PERSONAL QUE CONOCE Y SE IDENTIFICA CON LA ENTIDAD

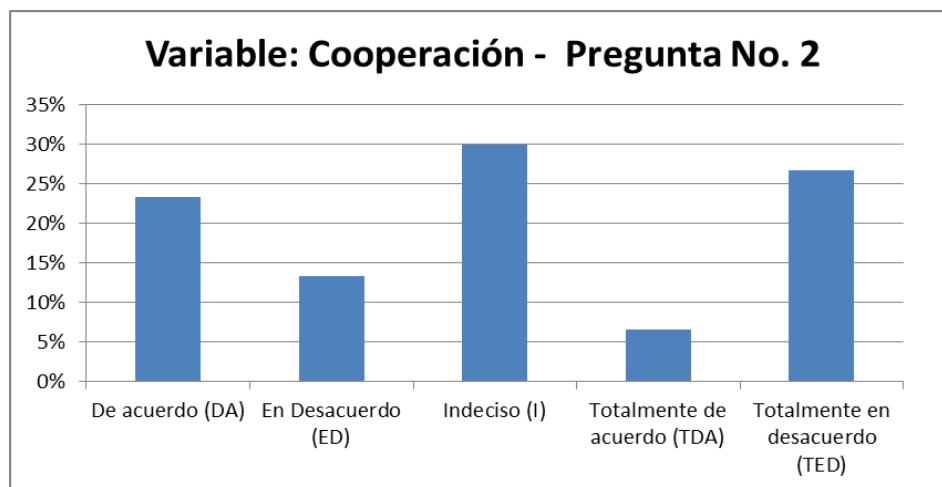


FUENTE: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).

6.3.2. Análisis variable y pregunta No. 2

La Variable de COOPERACIÓN correlacionada con la pregunta acerca de si USTED DESARROLLA PLANES DE TRABAJO PARA CUMPLIR OBJETIVOS, da a conocer como resultado que un **30%** del personal del Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera - Huila, cumplen los objetivos laborales desarrollando planes de trabajo, más un **70%** del personal NO realiza planes de trabajo para alcanzar los objetivos, según encuesta aplicada. Ver resultado en el Gráfico No. 2. Este resultado determina que existe un bajo grado de cooperación, lo que influye negativamente en el logro de los objetivos de la entidad, por no existir una huella de participación recíproca en los procesos asociativos, es por ello que, se afecta directamente la relación laboral.

Gráfico No. 2. VARIABLE: COOPERACIÓN



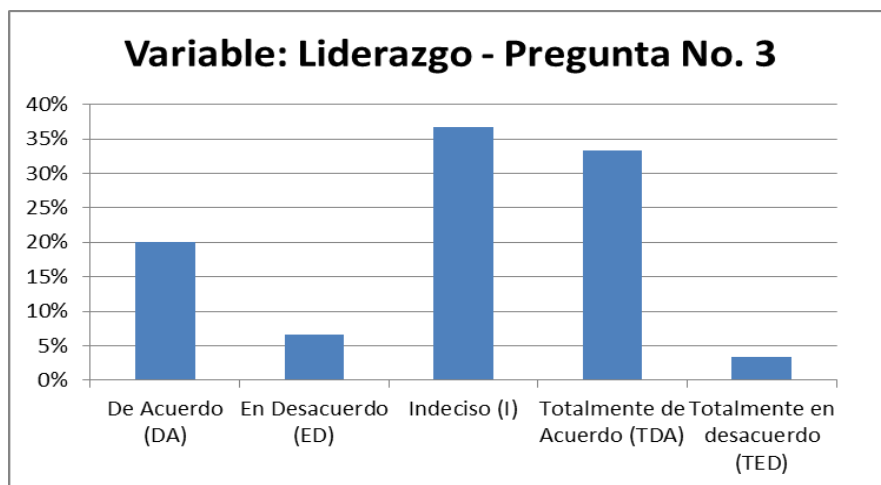
FUENTE: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).

6.3.3. Análisis variable y pregunta No. 3:

La Variable de LIDERAZGO correlacionada con la pregunta acerca de si en **ESTA ENTIDAD LOS TRABAJOS ESTAN BIEN ASIGNADOS Y ORGANIZADOS?**, da a

conocer como resultado que un **53%** del personal del Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera - Huila, considera que las labores están bien asignados y organizados, más un **47%** del personal NO considera que los trabajos estén bien asignados conforme al perfil profesional. Ver resultado en el Gráfico No. 3. El resultado que arroja el análisis de esta variable es muy equivalente toda vez que, dos (2) personas de la muestra encuestada (30) marcan la diferencia; determinando que en ejercicio de las funciones, el trabajo realizado no cuenta con autoridad ni liderazgo a partir de conductas y comportamientos que ven en los directivos de la E.S.E. Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera en el sur del Huila; el cual mide la relación que existe con el superior para la ejecución de trabajos.

Gráfico No. 3 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE LOS CARGOS LABORALES EN EL HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA - HUILA



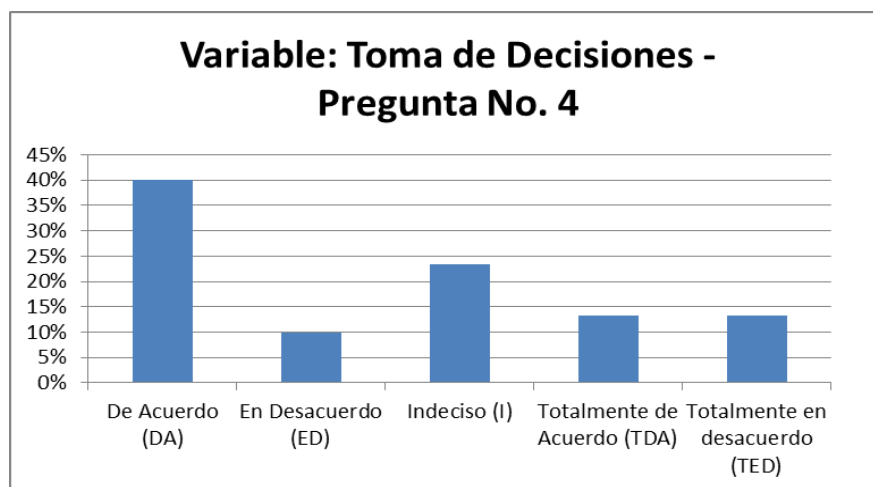
FUENTE: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).

6.3.4. Análisis variable y pregunta No. 4:

La Variable de TOMA DE DECISIONES correlacionada con la pregunta acerca de si ¿ES USTED CREATIVO E INNOVADOR EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES?, da a conocer como resultado que un **54%** del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño del

Municipio de Rivera - Huila, SI es creativo e innova al ejerceré las funciones laborales, y un **46%** del personal es metódico, ya que éste NO innova en el momento de ejercer sus funciones. Ver resultado en el Gráfico No. 4. Este resultado detalla que el trabajador tiene toma de decisiones durante el proceso laboral, gracias a la confianza proyectada por el jefe. El enfoque de la pregunta determina identificar un estilo de liderazgo, el cual está perfilado como el Liderazgo participativo o democrático ya que, el líder invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones, incidiendo positivamente en el clima Organizacional de la Entidad ya que permite conocer las consecuencias externas y humanas que inciden en ésta.

Gráfico No. 4. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES DEL PERSONAL DEL HOSPITAL DIVINO NIÑO DEL MUNICIPIO DE RIVERA – HUILA



FUENTE: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).

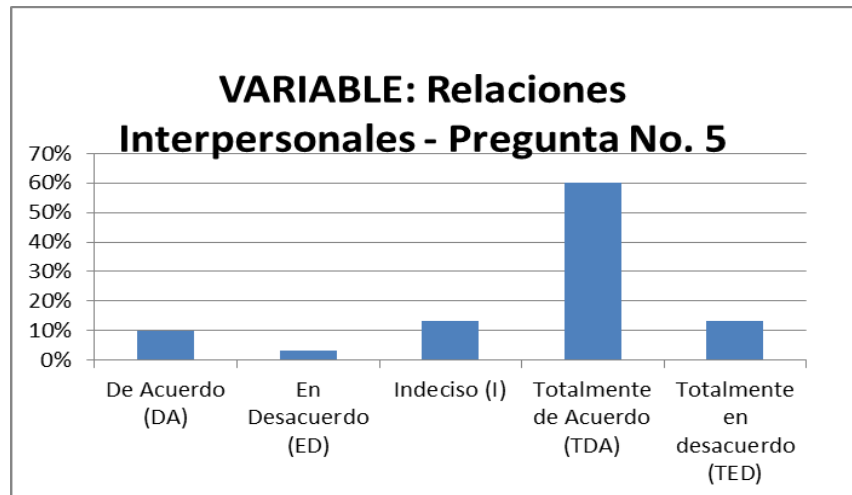
6.3.5. Análisis variable y pregunta No. 5:

La Variable de RELACIONES INTERPERSONALES correlacionada con la pregunta acerca de si USTED TRABAJA EN EQUIPO CON SUS COMPAÑEROS Y EN CONJUNTO ELABORA PLANES DE TRABAJO?, da a conocer como resultado que un **70%** del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera - Huila, SI trabaja en equipo y labora planes de trabajo, y un **30%** del personal en sus habilidades personales no desarrolla NO

trabaja en equipo y no elabora en conjunto planes de trabajo, lo que significa que hay descuido en esta competencia, comprometiendo a un grupo muy pequeño de 9 personas de la entidad de salud Pública de Rivera - Huila. Ver resultado en el Gráfico No. 5.

Este resultado resalta que los compañeros de trabajo (empleado-jefe, con pacientes y directivos), se les facilita construir y mantener una buena interacción interpersonal, formando una importante base para un mejor rendimiento laboral, competencia que no se debe descuidar, pues las relaciones interpersonales facilita la cooperación y el trabajo entre compañeros para no entorpecer el desempeño del resto, que les permita el sustento en base a efectividad, productividad, evitando inconvenientes de acoso laboral.

Gráfico No. 5. COORELACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL HOSPITAL DIVINO NIÑO DEL MUNICIPIO DE RIVERA - HUILA



FUENTE: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).

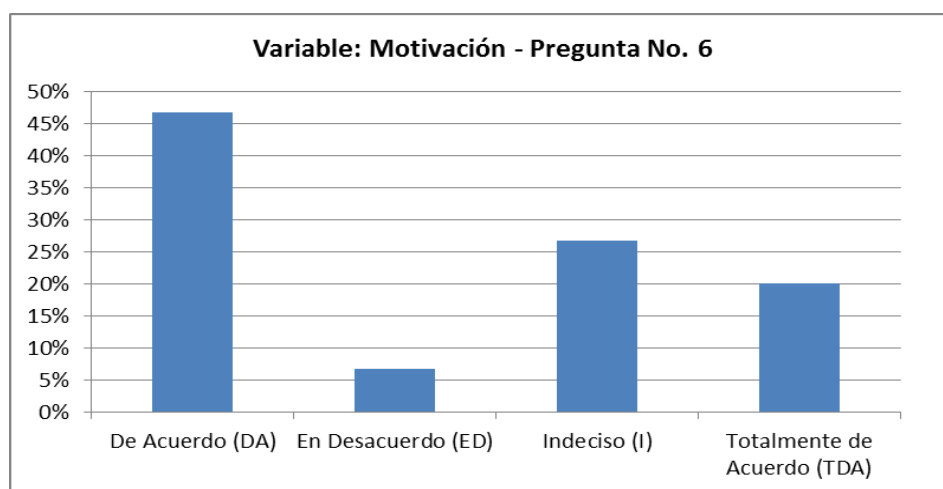
6.3.6. Análisis variable y pregunta No. 6:

La Variable de MOTIVACIÓN correlacionada con la pregunta acerca de si **SE TOMAN DECISIONES BUSCANDO SIEMPRE LA ALTERNATIVA MAS FAVORABLE PARA LA INSTITUCIÓN Y SUS EMPLEADOS?**, da a conocer como resultado que un **67%** del personal de la E.S.E. Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera - Huila, toman las decisiones en beneficio de la entidad y sus empleados, y un **33%** del

personal no se siente identificado para favorecer el bienestar de los compañeros de trabajo, ni de la entidad de salud pública. Ver resultado en el Gráfico No. 6.

Este resultado resalta que el personal asume una responsabilidad en la organización, por lo que al estar desempeñando sus funciones va habilitando sus capacidades, destrezas y conocimientos para ser enriquecidas sus experiencias, las cuales se hacen potencialmente mayores al momento de compartirse con sus compañeros de trabajo y en el instante en que se establecen, porque sienten pertenencia por la entidad en la que laboran.

Gráfico No. 6. INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PARA EL POTENCIAL FUNCIONAMIENTO DEL HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA - HUILA



FUENTE: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).

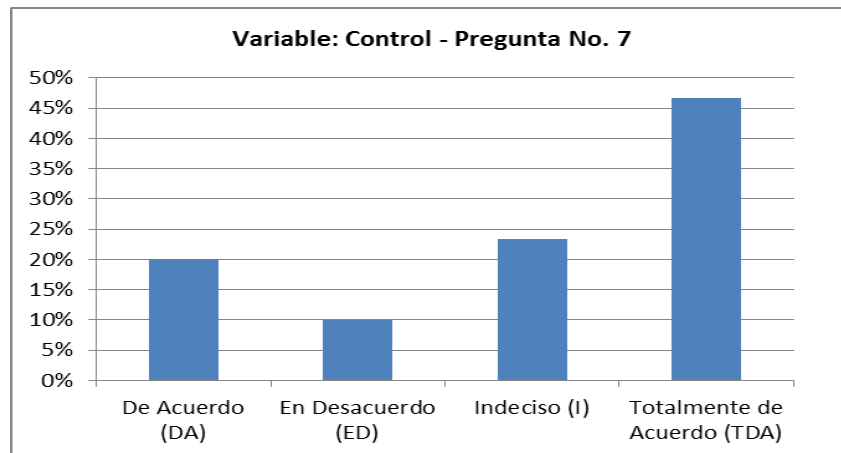
6.3.7. Análisis variable y pregunta No. 7:

La Variable de CONTROL armonizada con la pregunta acerca de si **EN ESTA ENTIDAD, SE IDENTIFICAN Y ESTABLECEN PAUTAS DE CAPACITACION PARA MEJORAR LOS PROCESOS?**, da a conocer como resultado que los empleados de la E.S.E. Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera – Huila, son capacitados para el mejoramiento de los procesos, reporte que según la tabulación refleja un **67%** de

reconocimiento a esta labor, mas sin embargo un **33%** del total de la muestra El personal participe, no manifiesta mayor interés en las afirmaciones enunciadas, ya que duda del resultado Administrativo y operacional. Ver resultado en el Gráfico No. 7.

Este resultado resalta que si se logra establecer según las políticas públicas, una rutina de Capacitaciones, de seguro el trabajo realizado en un tiempo determinado permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados sin ningún problema para la entidad del estado.

Gráfico No. 7. DETALLE DEL PERSONAL CAPACITADO A FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS EN EL HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA – HUILA



FUENTE: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).

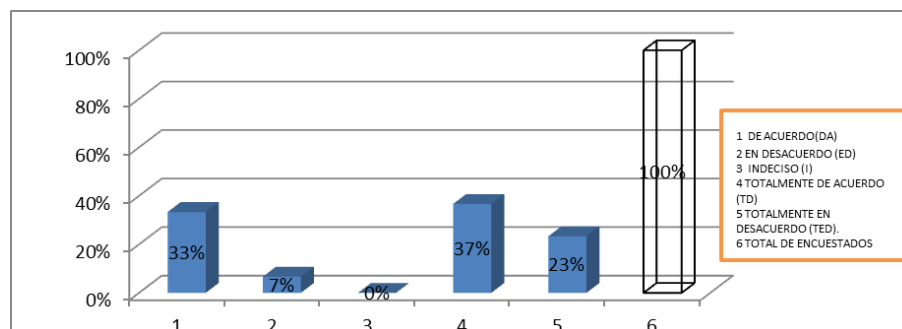
6.3.8. Análisis variable y pregunta No. 8:

La Variable de COMUNICACIÓN armonizada con la pregunta acerca de si LA ENTIDAD SE PREOCUPA POR EL BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS?, da a conocer como resultado que los empleados de la E.S.E. Hospital Divino Niño del Municipio de Rivera – Huila, dan fe de que la entidad de salud pública, SI se preocupa por el bienestar de los Funcionarios, corroborado en la satisfacción de los empleados en un 77%. Tan solo un 23% del total de la muestra evaluada, consideran que la entidad no se preocupa por el bienestar de los funcionarios. Ver resultado en el Gráfico No. 8.

Este resultado destaca que los procesos se realizan bajo las directrices y políticas definidas por el Hospital Divino Niño del sur de Rivera – Huila, teniendo en cuenta las políticas de contratación para el sector público (LEY 80 de 1.993) lo que permite mantener la planta de personal en el que la confianza, el empoderamiento, la información compartida y valoración del talento humano, sean constantes en el desarrollo de actividades.

Gráfico No. 8. CONOCIMIENTO SOBRE SI LA ENTIDAD SE PREOCUPA POR EL BIENESTAR DE LOS FUNCIONARIOS

Variable: Comunicación - Pregunta No. 8



FUENTE: Nelcy Quintero Bahamon (Autora).

Como se mencionó anteriormente existen diferentes estilos de liderazgo, para este proyecto aplicado – Proyecto de Desarrollo Empresarial “Estrategias de Liderazgo Empresarial para el Éxito del Hospital Divino Niño de Rivera - Huila”, con base al cuestionario aplicado, se determinó como resultado que según la actividad del Hospital municipal el ente de salud pública, cuenta con el ESTILO DE LIDERAZGO ORIENTADO A LA TAREA, porque con base al cuestionario de liderazgo aplicado, se concretó que los directivos del Hospital

Divino Niño se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y definen el trabajo y los roles necesarios para cumplir con los objetivos como el de ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos porque solamente el líder es quien tiene acceso a la información más importante y no hay espacio para las opiniones de los demás funcionarios, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Lo anterior nos indica que el personal directivo del Hospital de Rivera Huila, pueden ser un poco autocráticos, en otros términos tienen mucho control sobre ellos mismos, algo muy favorable ya que la persona no es emotiva y tiene mucho control sobre los errores porque se mantiene un carácter firme en muchas ocasiones.

También es cierto que; ser autocrático todo el tiempo podría hacer a la persona menos flexible y carecer buena comunicación con los empleados o funcionarios, por temor a cometer uno o más errores.

Para evitar ser señalado de una u otra manera por el estilo de dirección, es preciso animar a la participación individual, con el fin de conocer la variedad de los estilos utilizados por cada una de las persona, en el ejercicio de su liderazgo.

Es importante sobresaltar las funciones más destacadas que estos desempeñen, así como los beneficios del ambiente laborar y determinar cuáles son los problemas planteados por los estereotipos y los prejuicios, acerca del desempeño del liderazgo ejercido con el fin de equilibrar las competencias necesarias para un ejercicio del liderazgo eficaz y eficiente.

Demostrarle a alguien que se confía en su labor por la competencia para ejecutar tareas, es correr riesgos, ser flexible, tener buena comunicación y lo más importante es tener firmeza para tomar decisiones.

Finalmente, el objetivo del presente proyecto aplicado – Proyecto de Desarrollo Empresarial, fue confirmado ya que, se pudo Determinar que uno de los principales factores que lleva a una empresa de salud pública a obtener mejores resultados depende del liderazgo de quienes desempeñan una labor específica en diferentes dependencias.

6.4. Categorización de variables

Luego del análisis de cada una de las variables analizadas para la elaboración de estrategias que determinen el tipo de LIDERAZGO que caracteriza la entidad pública E.S.E. HOSPITAL DIVINO NIÑO del municipio de Rivera - Huila, se elabora una categorización con el fin de revisar cuales generan alertas y cuales se pueden optimizar para estructurar un plan efectivo dentro del Hospital en un mediano plazo.

Los rangos establecidos para determinar lo anterior, se basó en la revisión de tendencias positivas dentro del grupo de respuestas, para las cuales se tomaran como fortalezas (tendencia positiva que se encuentre entre un 50% y 70%), que serán catalogadas como oportunidades de mejora. (La tendencia positiva igual o inferior a un 30% y 60%) se tomaran como debilidades.

Tabla 4. CALIFICACIÓN POR TENDENCIA PORCENTUAL DE LAS VARIABLES

TABLA No. 4		FACTORES DE MEDICIÓN	
CALIFICACION POR TENDENCIA PORCENTUAL DE LAS VARIABLES EVALUADAS		<i>FORTALEZA</i>	
RESULTADO DE LA TABULACION DEL		<i>DEBILIDAD</i>	

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO			
E.S.E. HOSPITAL DIVINO NIÑO DE RIVERA - HUILA			
VARIABLE	PORCENTAJE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SENTIDO DE PERTENENCIA	70%		
COOPERACIÓN (Estímulo de la autoridad).	30%		
LIDERAZGO	53%		
TOMA DE DECISIONES	54%		
RELACIONES INTERPERSONALES	70%		
MOTIVACIÓN	67%		
CONTROL	67%		
COMUNICACIÓN	77%		
FUENTE: Neley Quintero Bahamon (Autora).			

6.5. Plan de Estrategias para el Liderazgo Empresarial articuladas a partir del Clima

Organizacional

Es importante reconocer que el personal Directivo es el que induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores”. Bass, B. (1995). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, NY: Free Press.

Según resultados porcentuales de la percepción se denota que es de mucha importancia la necesidad de tener buenas habilidades de cooperación con los compañeros, variable que en éste caso la entidad carece de la posibilidad de buscar solución a algún problema, de mejorar la calidad del servicio y de posicionarse mejor frente a la competencia. Para ello se deberá reunir a los empleados para identificar los puntos a mejorar de acuerdo a las fortalezas, con el fin de realizar el análisis interno de la situación actual que identifiquen la línea de liderazgo que existe en el HOSPITAL DIVINO NIÑO del municipio de Rivera – Huila.

Internamente, el HOSPITAL DIVINO NIÑO del municipio de Rivera – Huila cuenta con FORTALEZAS que se dan muy bien para realizar alguna tarea en concreto de forma fácil,

ya que como cualidades funcionan como ventajas respecto a la competencia basada en la percepción de la capacidad en que una empresa resuelve sus necesidades, deseos o problemas, con base al saber escuchar, la asertividad, la decisión, el liderazgo, la motivación, superación, el compromiso, responsabilidad, sinceridad, amabilidad, creatividad, facilidad de concentración, organización, perseverancia, tenacidad y compañerismo. Todo esto se detalla en el cuestionario de Liderazgo aplicado para evaluar el tipo de liderazgo que se ejerce en la entidad de salud pública la E.S.E. HOSPITAL DIVINO NIÑO de Rivera en el sur del Huila. Debido a que el HOSPITAL DIVINO NIÑO de Rivera en el sur del Huila se enfoca en la eficiencia de las operaciones y los procesos, en congruencia con la variable de fortaleza se puede dar garantía de la seguridad, la justicia, la equidad y el bien común según políticas del Hospital.

Además los individuos actúan impulsados por el afán de obtener y maximizar el beneficio o utilidad de cada uno de ellos, es decir, por la obtención o el logro de sus propios intereses.

6.5.1. Estrategias Sugeridas

El plan de estrategias para el liderazgo empresarial articuladas con el clima organizacional, está orientado con base al análisis realizado a cada una de las variables, y se detalla a continuación:

a). Para la variable SENTIDO DE PERTENENCIA

Estrategia: Fortalecimiento del sentido de pertenencia en los empleados del Hospital.

Objetivo: Involucrar a los funcionarios del Hospital en la construcción conjunta del que hacer de la organización, que permita mayor apropiación de la Misión, Visión, Objetivos, Políticas y plan de trabajo.

Actividades a realizar: Se propone hacer jornadas de inducción y reinducción dónde participen todos los funcionarios y se retomen todos los fundamentos teleológicos de la empresa.

b). Para la variable COOPERACIÓN

Estrategia: Desarrollar una cultura empresarial en la que los empleados tengan el deseo y la capacidad de aprender unos de otros, de interactuar de forma armoniosa según sus funciones favoreciéndose mutuamente.

Objetivo: Su fórmula es el trabajo en equipo de forma armoniosa y consensuada, fomentando el conocimiento, el respeto y la confianza entre el equipo de trabajo como factores claves para alcanzar el cumplimiento de objetivos según estrategia de la misma.

Actividades a realizar: Talleres de Trabajo en equipo. Mediante juego de roles permitir a los funcionarios tener la experiencia de conocer mas profundamente las actividades que realizan sus compañeros. Realizar campeonatos deportivos por dependencias que fomenten el compañerismo y la cooperación.

c). Para la variable LIDERAZGO

Estrategia: Para mejorar el trabajo en equipo desde el liderazgo, se debe integrar las diferencias en el equipo de trabajo, para que el carácter de los miembros que integran el equipo de trabajo, sus roles o personalidad, no afecten los intereses laborales y generar así resultados positivos.

Objetivo: Direccionar los intereses de cada empleado, enfocado al servicio de los objetivos de la entidad estatal, ya que el liderazgo depende del desempeño de los equipos.

Actividades a realizar: Partiendo desde la Gerencia, el grupo profesional y de apoyo debe tener presente y claro, dinámicas como; una clara comunicación es decir, los mensajes deben ser concisos y directos, de tal manera que según la jerarquía la información debe circular con eficacia y facilidad. A su vez los miembros del equipo de trabajo deben tener la capacidad de adaptabilidad por el otro y confiar en sí mismos, evitando la desintegración e individualización del equipo de trabajo.

d). Para la variable TOMA DE DECISIONES

Estrategia: Según la visión Humanística de la dirección del Hospital divino niño de Rivera – Huila, para lograr un equilibrio con eficacia, eficiencia y consistencia en el Hospital, se debe tener un sentido humanista¹ ya que dependiendo su orientación, sobre este concepto, así serán las decisiones directivas.

Objetivo: Direccionar los intereses de cada empleado, enfocado al servicio de los objetivos de la entidad estatal, ya que el liderazgo depende del desempeño de los equipos.

Actividades a realizar: Estas acciones son muy complejas, pues todas afectan al empleado positiva o negativamente. Por lo cual en función del liderazgo, el Gerente debe cubrir todas las necesidades materiales (el salario, materia prima e impuestos), cognitivas (el lograr en las

¹ “Valorar al ser humano y la condición humana, la cual está relacionado con la generosidad, la compasión y la preocupación por la valoración de los atributos y las relaciones humanas”. Schmelkes, Silvia. (2004). **La formación de valores en la educación básica.** Silvia Schmelkes.

personas el deseo de trabajar en ella porque las desarrolla con un aprendizaje interno continuo, esto es eficiencia) y afectivas del empleado (como ser humano), cuando hay unidad en sus partícipes para brindar un buen servicio.

El cubrimiento de las necesidades materiales y cognitivas refleja eficacia, mientras que el cubrimiento de las necesidades afectivas genera consistencia.

e). Para la variable RELACIONES INTERPERSONALES

Estrategia: El factor que permite y mantiene el desarrollo de las empresas, entidades públicas o privadas, es el hombre a través de fuerza productora. Por ello es necesario tener una visión de cada empleado como un ser único y aceptarlo tal como es de tal manera que la relación existente con el otro sea sincera, respetuosa y de colaboración mutua evitando la recarga laboral o extra limitación de funciones, factor que deteriora una relación laboral.

Objetivo: Individualmente el personal debe comprometerse sin presión alguna en la ejecución de sus labores para llegar a un acuerdo y ver los resultados de la gestión a nivel individual o grupal, evitando así estancamientos a nivel de procesos.

Actividades a realizar: Compartir tiempo con los empleados y conocer de sus vidas para construir vínculos positivos en la relación laboral, gracias a una comunicación honesta y abierta, evitando hacer daño intencional e involuntariamente al compañero, que al final terminará afectando el trabajo en equipo.

f). Para la variable MOTIVACIÓN

Estrategia: La motivación es un punto clave en todo empleado, para hacer de ellos personas más responsables y eficaces. Por ello, hay que mantenerlos contentos con la labor que

realizan o por la cual fueron contratados y capacitarlos para reforzar o formar en ellos su perfil profesional, técnica o empírica, ya que el desarrollo de una labor durante mucho tiempo vuelve al empleado monótono y autosuficiente.

Objetivo: El personal debe ser motivado por la Gerencia desde su ingreso a la entidad, con el fin de promover una buena integración con los nuevos empleados y que se sientan parte de la empresa. Actividades a realizar: Fomentar un buen ambiente de trabajo, cumplir con el factor prestacional o salarial dependiendo de si el pago es mensual o quincenal y ser flexible con el empleado cuando alcanza objetivos propuestos, dándole un reconocimiento por la eficiencia de la labor sin tildar al grupo de malos empleados por aquel que logro el objetivo.

g). Para la variable CONTROL

Estrategia: Para optimizar la eficiencia del personal del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera – Huila, se debe mirar la visión de la parte humana de la entidad y los objetivos misionales de la entidad estatal. Para ejercer el control laboral y el cumplimiento cabal de las funciones de los empleados, se debe hacer uso de la tecnología y sus beneficios sin perjudicar la productividad de los empleados, en el momento en que sientan la presión por el sistema de control de horarios o de actividad.

Objetivo: Evitar que los sistemas de control planteados sean invasivos y provoquen desmotivación laboral, porque la entidad por política interna ha permitido invalidar el acceso a las páginas de redes sociales o han bloqueado el acceso a determinadas páginas web (evitando virus en los equipos de cómputo) y para evitar la relenteidad de los equipos se tiene restringida la descarga de programas diferentes a los necesarios para laborar o la descarga de

músicas, videos, películas o juegos, que distraigan al personal de la labor para la cual fue contratado.

Actividades a realizar: Parametrizar el sistema con los programas operativos necesarios para la labor, y restringir el acceso a las páginas web referente a redes sociales, y la descarga de música, juegos o videos, que interfieran en el ambiente laboral.

h). Para la variable COMUNICACIÓN

Estrategia: Evitando que la entidad estatal de Salud, pierda dinero por un ambiente laboral insano debido a la mala comunicación, el bajo rendimiento de los empleados, el incumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de informes (haciendo uso de las prórrogas) o en últimas por el enojo generalizado de muchos empleados, se debe prescindir de personal suficiente e idóneo para los diferentes cargos laborales, evitando presiones laborales.

Objetivo: Conocer las opiniones y perspectivas de los compañeros y equipo de trabajo, el saber escuchar y saber pedir colaboración o ayuda (en caso de que se necesite), a la vez hay que ser muy abiertos y directos al momento de hacer preguntas, evitando secretos y malos entendidos, dar personalmente las malas noticias evitando el uso de los e-mails. Todos los anteriores puntos, se resumen en una comunicación clara y directa.

- Actividades a realizar: Ubicar carteleras informativas para los empleados. Fomentar el uso de la intranet para informar sobre actividades y comunicaciones internas. Reunir el personal y socializar con él de manera periódica los resultados de las diferentes visitas técnicas realizadas por entes de control. Desde la gerencia, realizar mensualmente un desayuno de trabajo por dependencias, para conocer como van los procesos.

CONCLUSIONES

Los alcances de este estudio son diversos, ya que fue posible conocer el tipo de liderazgo que existe en el HOSPITAL DIVINO NIÑO del Municipio de Rivera, el cual influye en el clima organizacional, lo que determina satisfactoriamente el actuar laboral de los funcionarios, contribuyendo de la misma manera con el crecimiento y desarrollo de la organización. En la actualidad, se puede decir que existen distintos estilos de liderar, los cuales ayudan a generar efectos positivos y hasta negativos dependiendo de la cultura.

El liderazgo es en esencia una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, por lo tanto es importante que los gerentes tengan iniciativa frente a diversas variables que afectan a todo el personal del Hospital Divino Niño del municipio de Rivera – Huila, como los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, el buen desempeño, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitada, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos.

Todo líder impulsa a los miembros de su equipo a proponerse metas por iniciativa propia que, les garanticen alcanzar los objetivos propuestos por la organización, empresa o entidad, ya sea del sector público o privado, para esto es necesario que haya motivación en el personal, incentivo del trabajo en equipo, y un ambiente laboral de agrado para lograr también

la satisfacción de todo el personal de recursos humanos.

Es importante revisar sistemáticamente el liderazgo que implantan los directivos, para de esta manera mejorar la calidad, la eficiencia y el desempeño eficaz de las organizaciones.

7. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda desarrollar planes de trabajo para cumplir los objetivos propuestos y así garantizar el éxito de los procesos en todas las áreas de la entidad. Este plan de trabajo debe estar direccionado al personal directivo y de apoyo, el cual debe ser partícipe del trabajo en equipo; para evitar errores teniendo en cuenta que pueden tener consecuencias costosas, en relación con el diseño y los procesos internos de la empresa afectando cierto número de decisiones importantes.
- ✓ Diseñar un plan de trabajo con delimitación de estrategias y acciones que ayuden a la obtención de resultados, en las cuales deben designarse los responsables de esas acciones, encabezados por el Gerente y directivos, con el fin de definir y cumplir con los objetivos propuestos para tal fin, en un tiempo no mayor a 3 meses para que se llegue su cumplimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Adair, John (1978). El liderazgo basado en la acción. México: McGraw-Hill. 1451-1455.
2. ALONSO, C. M., GALLEGO, Domingo y HONEY, Peter. (1999). Los Estilos de Aprendizaje. Ediciones Mensajero. Universidad Deusto. Bilbao España.
3. Bass, B (1995). *Leadership and performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
4. Bolger, A., & Giorgi (2010). Nueva estratificación para las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en los sectores manufactureros, comercio y servicio. Revista El Mercado de Valores, 3 de marzo de 2001. 39.
5. Blanco, A, y Fernández Ríos, M. (1.987). Estructura grupal: Estatus y Roles. En Huici, C. (Ed), Estructura y Procesos de grupo. Madrid: UNED.
6. Cohan, P.S. (1999). Los líderes en Tecnología. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
7. De Vega, M. (1.989). Pragmatismos, meta-cogniciones y teorías Populares. Cognitiva, 2, 3. 275 - 279.
8. Gil, A. (18 de 01 de 2013). degerencia.com. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de <http://www.degerencia.com/articulo/>
9. Márquez Pérez Mónica, (2013) Competitividad en las Organizaciones, Colombia. Artículo publicado en el portal <http://www.monografias.com/trabajos10/comor/comor.shtml#ixzz4eTHj0Kks>

10. Mónica Márquez Pérez: Psicóloga Organizacional (2016). Liderazgo. URL <http://www.monografias.com/trabajos10/comor/comor.shtml>
11. Ramírez, G. (2013). La armonía laboral genera más productividad. Efectivo, 8, 9.
12. Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall, Octava edición.
13. Schmelkes, Silvia. (2004). La formación de valores en la educación básica. Silvia Schmelkes.
14. Shemsu, Vroom, Victor H. Citado por Stoner (1994). La sustitución del control de los trabajadores según Taylor.
15. Teamwork». Merriam-Webster Dictionary online. 2012. https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo.
16. Torija, M. (24 de Septiembre de 2012). Liderazgo. Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de Blogspot liderazgo : <http://liredazgo.blogspot.com>

ANEXOS