

## Revista del Hospital General “La Quebrada”

Volumen **2**  
Volume

Número **1**  
Number

Enero-Abril **2003**  
January-April

Artículo:

### Liderazgo en la gestión

Derechos reservados, Copyright © 2003:  
HGZ 57 “La Quebrada”

Otras secciones de  
este sitio:

- 👉 Índice de este número
- 👉 Más revistas
- 👉 Búsqueda

*Others sections in  
this web site:*

- 👉 *Contents of this number*
- 👉 *More journals*
- 👉 *Search*



Medigraphic.com

# Liderazgo en la gestión

Celestina C Múgica Godínez\*

\* Departamento de Enfermería, Hospital General de Zona No. 57 "La Quebrada" IMSS. Cuautitlán, Estado de México.

Dirección para correspondencia:  
Celestina C. Múgica Godínez.  
Antigua carretera a Cuautitlán s/n  
Municipio de Cuautitlán  
Estado de México.  
Tel: 53 10 13 22 Ext. 127.

## RESUMEN

El proceso de gestión o dirección es el marco en el que se encuentran todas las actividades del líder. La gestión: "trabajar con y a través de individuos, grupos y otros recursos para conseguir los objetivos de la organización." (Hersey y Blanchard). El liderazgo implica trabajar por medio de individuos y grupos con el fin de alcanzar objetivos, pero éstos pueden diferir de los propios de la organización o representar tan sólo una parte de ellos. La diferencia esencial entre los conceptos de gestión y liderazgo es la frase "objetivos de la organización". La distinción fundamental entre gestión y liderazgo es que los directivos son responsables de los objetivos de la organización mientras que los líderes pueden responsabilizarse tan sólo de un segmento de dichos objetivos. Las habilidades que deben poseer los líderes y directivos se clasifican en tres categorías generales: (Técnicas, Humanas y Conceptuales). El desarrollo en Gerencia de Servicios de los directivos y mandos medios en las organizaciones es una de las estrategias que hoy en día deben incorporarse en los programas de capacitación. El Gerente de Servicios, es aquella persona que está a cargo de una organización o de alguna de sus subunidades. Las funciones directivas que han prevalecido en los Servicios de Salud desde hace años, deben avanzar de ser un proceso administrativo rígido a una administración innovadora que se ajuste a las necesidades actuales de cada una de las organizaciones prestadoras de Servicios de Salud públicos y privados. (Gerencia de Servicios). En este sentido, es necesario que los Directivos de Servicios de Salud, tanto de instituciones públicas como privadas, desarrollen habilidades directivas y destrezas gerenciales, que les permita un mejor desempeño de sus funciones como gerentes y así cumplir con los objetivos de la organización.

**Palabras clave:** Liderazgo, proceso de gestión, objetivos.

## ABSTRACT

*The administration process or address is the mark in which you/they are the leader's activities. The administration: "to work with and through individuals, groups and other resources to get the objectives of the organization." (Hersey and Blanchard). The leadership implies to work by means of individuals and groups with the purpose of reaching objectives, but these they can differ of those characteristic of the organization or to represent only a part of them. The essential difference between the administration concepts and leadership is the sentence "objectives of the organization." The fundamental distinction between administration and leadership is that the directive are responsible for the objectives of the organization while the leaders can take the responsibility so sole of a segment of this objectives. The abilities that should possess the you lead and directive are classified in three general categories: (Technical, Human and Conceptual). The development in Management of the directive Services and controls means in the organizations is one of the strategies that today in day should incorporate in the training programs. The Manager of Services, is that person that is in charge of an organization or of some of her subunits. The directive functions that have prevailed in the Services of Health for years, should advance of being a rigid administrative process to an innovative administration that is adjusted to the current necessities of each one of the organiza-*

*tions assistance of public and private Services of Health. (Management of Services). In this sense, it is necessary that the Directive of Services of Health, so much of public institutions as private, develop directive abilities and managerial dexterities that it allows them a better acting of their functions as Managers and this way to fulfill the objectives of the organization.*

**Key words:** Leadership, administration process, objectives.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de cualquier empresa pública o privada, de servicios o productos, se lleva a cabo el proceso administrativo, cuyas etapas son cuatro; 1) Planeación, 2) Organización, 3) Dirección y 4) Control. Las dos primeras son de la fase mecánica y las otras dos de la fase dinámica, la etapa de dirección implica el manejo del personal o del recurso humano y es por ello que algunos autores le llaman actualmente Gestión de Recursos Humanos, debido a que el superior debe mostrar un liderazgo ante sus seguidores para guiarlos y conseguir que alcancen los objetivos planeados y al mismo tiempo lograr la propia satisfacción de éstos con su desarrollo profesional individual.

La gestión o dirección fomenta una relación de cooperación entre los directivos y los empleados, a través de una comunicación que fluye del nivel superior al inferior y viceversa.

El liderazgo en la gestión modifica las políticas en el aspecto de decisión para que exista una mejor ejecución de actividades respecto a procesos o mejor solución de problemas o conflictos entre éstos y los seguidores o subordinados. Es importante mencionar que existen diferentes teorías o modelos de liderazgo y se han estudiado diferentes estilos de liderazgo, los cuales se han centrado principalmente en tres aspectos; 1) Las características del líder, 2) El tipo de trabajador y 3) Las variables ambientales.

El proceso de gestión o dirección es el marco en el que se encuentran todas las actividades del líder.

La gestión: "trabajar con y a través de individuos, grupos y otros recursos para conseguir los objetivos de la organización". (Hersey y Blanchard).

La distinción fundamental entre gestión y liderazgo es que los directivos son responsables de los objetivos de la organización mientras que los líderes pueden responsabilizarse tan sólo de un segmento de dichos objetivos. Las habilidades que deben poseer los líderes y directivos se clasifican en tres categorías generales: (Técnicas, humanas y conceptuales).

El desarrollo en gerencia de servicios de los directivos y mandos medios en las organizaciones es una de las estrategias que hoy en día deben incorporarse en los programas de capacitación. El gerente de servicios,

es aquella persona que está a cargo de una organización o de alguna de sus subunidades.

## CONCEPTO DE LIDERAZGO

1. Aquellos que son capaces de influir en otros y que poseen autoridad administrativa. (Stephen P. Robbins).
2. Alguien que es reconocido como autoridad y tenga subordinados que confíen en su capacidad técnica, humana y conceptual, para alcanzar los objetivos propios, es un líder. (Marriner-Tomey)
3. Líder es el que sabe lo que tiene que lograr y se pone al frente de su equipo para guiarlo.

"No es mejor el hombre que resuelve más problemas sino el que los evita".

## TEORÍAS DE LIDERAZGO

### 1. Teorías de los rasgos

Hay seis rasgos que distinguen a los líderes de los que no lo son: impulso, el deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimientos en relación con el puesto. *Sólo está orientada hacia la actividad.* (Unidimensional).

### 2. Teorías del comportamiento

Se identifican los comportamientos que distinguen a los líderes *orientados a la actividad y hacia la relación.* (bidimensional)

#### A) Líder alto-alto

- *Estructura de iniciación.* Grado hasta el cual un líder define y estructura su rol y los de sus subordinados, para alcanzar metas. Con lo que logra un alto desempeño y satisfacción de sus subordinados.
- *Consideración:* Grado en que una persona tiene relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua y respeto a las ideas y sentimientos de sus subordinados. Un líder que tiene alta consideración, muestra preocupación por la comodidad, bienestar, status y satisfacción de sus seguidores.

### B) Grid administrativo

El líder muestra; "Preocupación por la gente" y "preocupación por la producción". Crea 81 combinaciones pero no tiene mucha repercusión debido a que no muestra los resultados, sino solamente las ideas de éste.

## 3. Teorías de contingencia

### A) El modelo de Contingencia de Fiedler (el estilo de líder fijo).

El desempeño del grupo depende de; una vinculación correcta entre el estilo del líder de interactuar con sus subordinados, y el grado hasta el cual la situación proporciona control e influencia al líder. Variables de contingencia: *relaciones líder-miembro (buenas o malas), la estructura de la actividad (alta o baja) y el poder del puesto (fuerte o débil)*. (tridimensional).

### B) El modelo situacional de Hersey-Bancharch (líder flexible).

Teoría de contingencia que se enfoca a la madurez en el puesto y psicológica de los seguidores. Es decir, *la habilidad y disposición de la gente para responsabilizarse y dirigir su propio comportamiento*, y son ellos los que aceptan o rechazan al líder, sin importar lo que éste haga, aquí se encuentran;

- Quienes no pueden y no quieren (se les debe capacitar y motivar)
- Quienes no pueden y sí quieren (se les debe capacitar)
- Quienes sí pueden pero no quieren (se les debe motivar)
- Quienes sí pueden y sí quieren (sólo hay que desarrollarlos)

### C) Modelo trayectoria-meta (los líderes son flexibles)

Es función del líder auxiliar a sus seguidores a que alcancen sus propias metas y a proporcionar la dirección y/o respaldo para asegurarse de que éstos son compatibles con los objetivos generales del grupo u organización. El comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados hasta el punto en que lo ven como una fuente de satisfacción inmediata o futura, ya que combina lo siguiente; 1) *motiva*, 2) *capacita, dirige, apoya y recompensa*. 3) *Variables ambientales* y 4) *toma en cuenta las características personales del subordinado*.

### D) Modelo de líder-participación (liderazgo flexible)

Enfocado a la situación antes que a la persona, *proporciona una serie de reglas para determinar la forma y cantidad de la toma de decisiones participativas en diferentes situaciones*.

(A1) *Autocrático*; él decide con la información que tenga.

(A11) *Autocrático*; aquí consulta para tener información y sin tomar en cuenta al subordinado él decide.

(C1) Y (C11) *Consultor*; consulta individual y colectivamente pero él decide, sólo toma en cuenta la información.

(G11) *Consenso de grupo*; aquí sí toma en cuenta al grupo y ambos deciden.

## 4. Teorías emergentes de liderazgo

### A) Modelo de atribución del liderazgo

El liderazgo simplemente es una atribución que la gente hace respecto de otros individuos con características tales como; *inteligencia, personalidad extrovertida, grandes habilidades verbales, agresividad, comprensión y laboriosidad, etc.*

### B) Modelo de liderazgo carismático

Los seguidores atribuyen habilidades heroicas de liderazgo extraordinario cuando observan ciertos comportamientos; *Autoconfianza, visión, convicción, sensibilidad al ambiente, comportamiento fuera de lo común*. Existe cierta correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores.

### C) Modelo transaccional en comparación con el transformacional

*Líderes que guían o motivan a sus seguidores* en dirección de las metas que se establecieron, al aclarar requerimientos del puesto y de las actividades.

### D) Modelo transformacional (Transformador)

Líderes que proporcionan consideración individual, estímulo intelectual y poseen carisma. El liderazgo transformacional va más allá del transaccional o carismático, se da el cuestionamiento de los puntos de vista establecidos y los que él mismo estableció, *hay mayor productividad y mayor satisfacción de los subordinados*.

## ESTILOS DE LIDERAZGO

### • Estilo autoritario o autocrático

El líder centrado en tareas; restrictivo, socialmente distante, inclinado a la estructuración. Bajo los supuestos de la "teoría X"; a las personas no les gusta trabajar, la gente trabaja sólo por dinero, la gente es irresponsable y carece de iniciativa.

### • Estilo democrático

El líder centrado en las personas; permisivo, participativo, considerado, orientado a seguidores. Bajo los

supuestos de la "teoría Y"; a la gente le gusta trabajar, sólo hay que motivarla, tiene iniciativa y es responsable, su satisfacción se incrementa como resultado de su propia contribución.

- Estilo anárquico o de libre curso  
Hay libertad absoluta para tomar decisiones en grupo o individualmente con un mínimo de participación del líder, hay tanta libertad para: (dejar ser y dejar hacer).
- Estilo con (empowerment) facultamiento  
El liderazgo transformador que va más allá del democrático y de libre curso. Estilo de colaboración y dirección, ya que se comparte la responsabilidad y la autoridad, 1) Paternalismo; ya que se cuida a la gente sin decirle nada, 2) Comunicación; se le dice a la gente porqué tiene que hacer las cosas y se le mantiene informada, 3) Participación; se le pide a la gente sus ideas y colaboración, 4) Colaboración; se comparte la planeación, implementación, evaluación y recompensa.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES

- Inteligencia práctica. Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas. Debe ser mayor a las de sus seguidores.
- Madurez social. La posee aquella persona a la que ni la derrota lo anula ni el triunfo lo excita para complacerse en él.
- Motivación interna. El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal, sino por su propia tensión interna. No es complaciente con lo que logra, constantemente se plantea nuevas metas y objetivos.
- Actitud de relaciones humanas. El líder sabe tratar a cada quien como lo necesita; sube y baja según se le presente la situación.
- Comprensión para escuchar (sabe ser imparcial)
- Evitan la supervisión estrecha
- Responsable y honesto al comunicar
- Descubre lo mejor en su gente
- Son seguros de sí mismos
- Saben reconocer sus errores y aceptar las críticas

## LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD

Cuando un jefe o directivo es líder tiene garantizada mucho mejor la obediencia a las órdenes que emite, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadir a sus seguidores. Allí es donde se ejerce una autoridad y nace una responsabilidad.

Responsabilidad personal: La responsabilidad es un deber o una asignación. Una persona necesita tener la

autoridad necesaria para cumplir la asignación que le han encomendado.

Responsabilidad moral: Aunque un directivo puede delegar la responsabilidad personal, sigue teniendo siempre la responsabilidad moral. Delegar es "comunicar a otra persona parte de nuestra autoridad compartiendo con ella nuestra responsabilidad".

## LIDERAZGO Y TIPOS DE AUTORIDAD

Autoridad: "Un proceso a través del cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una forma deseada, la autoridad es un derecho legítimo, que los superiores de una organización pueden delegar o no". La autoridad, "la facultad o el derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros".

Mando: Es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada. "La autoridad puesta en acto".

- La autoridad jerárquica: es inherente al puesto, sin embargo, si no es acompañada de la profesional y la moral, no será suficiente.
- La autoridad profesional: es el conocimiento teórico y práctico que debe poseer un dirigente y deberá ser superior al de su grupo, demostrando una clara visión operativa de su área organizacional.
- La autoridad moral: es la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, es el dirigente que se rige por los valores de honestidad, responsabilidad y ética profesional, cuya obediencia de sus seguidores es con respeto y admiración y nunca con temor.

## LIDERAZGO Y FUENTES DE PODER

Poder: "El ejercicio de control o influencia sobre otra persona o grupo".

- Poder coercitivo  
El acatamiento de los subordinados se logra porque la desobediencia acarrea castigos o sanciones.
- Poder inherente al cargo  
La autoridad también se otorga por derecho de oficio; (padre, directivo, obispo) y por derecho de conocimiento otorgado; (médico, enfermera).  
El poder es la capacidad intrínseca de influir o controlar a los demás; la autoridad es la posesión de poder concedido o delegado. Con el fin de utilizar o hacer operativo el poder, se requiere una conducta de liderazgo o de cualquier otro tipo.
- Poder legitimado  
Los subordinados consideran que aquél tiene derecho a influir sobre ellos. Cuanto más alta es la posición del individuo más legitimado es su poder.

- Poder por conexión  
El que mantiene relaciones influyentes e importantes dentro y fuera de la organización.
- Poder remunerativo  
Creencia de que la obediencia hacia el líder puede producir beneficios como el incremento del sueldo.
- Poder personal  
El poder personal deriva de los subordinados, discurre en sentido ascendente hacia el responsable, y refleja el grado en que aquéllos respetan al líder y están comprometidos con él.

El poder personal es informal, mientras que el poder inherente al cargo es formal. El informal puede adquirirse y perderse por acción de los subordinados. El líder informal de un grupo constituye un ejemplo de persona a la que se ha conferido y/o que ha tomado poder personal.

- Poder referido  
Los subordinados tienden a obedecer a un directivo o superior al que admiran, al que quieren y con el que se identifican.
- Poder informado  
Deriva de la posesión o el acceso a la información.
- Poder experto  
Se concreta en la competencia (conocimiento, aptitud y destreza). Los subordinados permiten la influencia del responsable porque consideran que éste posee la capacidad de facilitar el cumplimiento de sus asignaciones laborales.

## LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

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.

Conforme aumenta la motivación, disminuyen el tiempo y los costos y aumentan la calidad y la satisfacción. Bajo ciertos principios como:

- Metas claras, bien definidas, que las entiendan y las acepten.
- Hacer que los subordinados ofrezcan ideas y sugerencias, comprometerlos y permitirles la cooperación con las metas.
- Asegurarles que se les tiene confianza y se cree en ellos.

- Respaldarla y defenderla cuando sea necesario, especialmente en público.

## LIDERAZGO Y CAPACITACIÓN

Es un proceso educativo, activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, reforzar, actualizar o incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores.

Hay que capacitar en conocimiento y habilidad para que se dé un mejor dominio de las técnicas operativas del puesto. Así mismo se espera que haya un cambio de conducta y de actitud, respecto de la comunicación efectiva y el ejercicio del trabajo en equipo como consecuencia de una capacitación y motivación acorde a lo detectado.

Se debe tomar en cuenta que lo enseñado responda a una necesidad de la empresa, y;

Se debe asegurar

- Que lo enseñado se APRENDA
- Que lo aprendido se traslade a la TAREA
- Que contribuya al crecimiento del TRABAJADOR
- Que se sostenga en el TIEMPO

## LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN ASERTIVA

“Es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros”.

El líder al transmitir un mensaje oral debe cerciorarse de que se entendió, debe tomar en cuenta los canales, los ambientes, los tonos de voz, la expresión corporal, etc. Debe saber utilizar los sistemas de comunicación; oral, escrita y los tipos de comunicación; horizontal, vertical y diagonal, etc. Debe tomar en cuenta los principios y las barreras de la comunicación y por supuesto debe saber escuchar a los subordinados.

## LIDERAZGO Y MANEJO DEL CONFLICTO

“Problema no resuelto en donde se relacionan emociones”. Es la oposición o disputa entre las personas o grupos de la organización.

Todo conflicto forma parte del acomodamiento de las relaciones interpersonales de los individuos.

El conflicto es la evidencia de una necesidad de integración grupal, fincada en la comunicación óptima, co-

muni3n de objetivos, conciliaci3n de intereses, respeto mutuo y predominio de un sentido solidario de grupo y no de competencia.

### FUENTES DE CONFLICTO

- Diferencias entre los individuos implicados, aqu3 cada quien tiene su propia perspectiva del problema y tienen puntos de vista divergentes de su propio poder y autoridad.
- La diversidad de metas y objetivos, o el contraste entre las estrategias de procedimientos (diversidad de criterios).
- Las escalas opuestas de valores.
- La competencia por los recursos limitados.
- Las barreras de comunicaci3n.
- El cambio organizacional, las amenazas de status, etc.

### ESTILOS DEL MANEJO DE CONFLICTOS

1. De colaboraci3n; es asertiva y cooperativa, ("yo gano"- "tú ganas"). Es la m3s conveniente.
2. De competencia; modelo orientado hacia el poder, ("yo gano"- "tú pierdes").
3. De evasi3n (El conflicto es ignorado).
4. De transacci3n o acomodaci3n; es cooperativa pero no asertiva, de sacrificio lo contrario a la competici3n, ("yo pierdo"- "tú ganas").
5. De ajuste o compromiso (Ambas partes sienten que sacrifican algo y es parcialmente satisfactorio y se crea una atm3sfera de intercambio de una p3rdida por otra, ("yo pierdo-tú pierdes").

### CONCLUSIONES

La diferencia que hay entre liderazgo, gesti3n y direcci3n en relaci3n con la estructura organizacional depender3 de la complejidad de esta 3ltima. Algunas situaciones de trabajo requieren de gerencia directiva, mientras que otras demandan un estilo con mayor colaboraci3n. La complejidad en el trabajo en la actualidad exige un estilo de m3s colaboraci3n para resolver los problemas. Un liderazgo asertivo depender3 de la capacidad, habilidad y destreza del l3der, en el aspecto t3cnico, humano y conceptual.

### BIBLIOGRAF3A

1. Vargas CL. *Autoridad y Responsabilidad*. Administraci3n de los servicios de salud en enfermer3a. CIESS. pp 23-42.
2. Freemantle D. *Liderazgo*. El super jefe, c3mo dirigir con 3xito, Editorial Norma, 8ª Reimpresi3n, M3xico, D. F. 1990.
3. Koontz/O'Donnell/Weihrich. *Administraci3n*, Octava Edici3n, Editorial McGraw Hill, M3xico, D. F. 1988.
4. La Monica E. *Gesti3n y Liderazgo*. La direcci3n y administraci3n en enfermer3a. Un enfoque pr3ctico. Mosby-Doyma. Barcelona, 1993.
5. Marriner-Tomey. *Organizaci3n*. En: Gesti3n y direcci3n de enfermer3a, Editorial Harcourt-Mosby, Barcelona, Espa1a, 2001: 245-280.
6. Palacio VL. *Liderazgo*. Apuntes del curso desarrollo gerencial, Centro de Capacitaci3n y Desarrollo. SNTSS de Tlalnepantla, Estado de M3xico, 2002.
7. Reyes PA. *Principios de la direcci3n*. En: administraci3n de empresas, Editorial Limusa, M3xico, D.F. 1968.
8. Stephen PR. *Administraci3n, teor3a y pr3ctica*. 4ª Edici3n, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, SA. M3xico, DF. 1994: 519-550.