



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Análisis del liderazgo y habilidades como factor de influencia en el personal de una clínica de medicina familiar y especialidades

Claudia Maricela Ramírez Villegas¹

*Werner Horacio Varela Castro**

*Maria de los Angeles Briceño Santacruz**

Resumen

En una Clínica de Medicina Familiar y Especialidades se percibe un ambiente laboral tenso, se observa apatía, falta de trabajo en equipo, falta de liderazgo y compromiso por parte de los directivos y trabajadores de la Unidad. El objetivo de investigación es identificar los estados de ánimo existentes en el personal operativo y administrativo para mejorar la atención al derechohabiente y clima organizacional. Por lo cual se revisó la literatura pertinente, se elaboró y aplico un instrumento, cuyos resultados indican que la Actitud-competitividad de los subordinados como respuesta al actuar de los jefes están acuerdo que propicien un clima laboral estimulante, satisfactorio y armónico, ya que en su opinión los directivos toman buenas decisiones: Asignan actividades equitativamente, solucionan diferencias de opinión entre el personal y delegan actividades donde las habilidades directivas, los tipos de liderazgo y el ambiente laboral influyen en las actitudes hacia el trabajo de los subordinados.

Palabras clave: Liderazgo, habilidades directivas, medio ambiente laboral y satisfacción laboral.

Abstract

A tense work environment is perceived in a Family Medicine and Specialties Clinic, apathy, lack of teamwork, lack of leadership and commitment on the part of managers and workers of the Unit are observed. The objective of research is to identify the moods in the operational and administrative staff to improve attention to the rightful and organizational climate. Therefore, the relevant literature was reviewed, an instrument was developed and applied, the results of which indicate that the attitude-competitiveness of the subordinates in response to the actions of the bosses agree that they foster a stimulating, satisfactory and harmonious working environment, since in In their opinion, managers make good decisions: They assign activities equitably, solve differences of opinion among staff and delegate activities where managerial skills, types of leadership and the work environment influence attitudes towards the work of subordinates.

Keywords: Leadership, managerial skills, works environment and job satisfaction.

¹ Universidad Autónoma de Coahuila Unidad Torreón

Introducción

Hoy en día el factor humano juega un papel muy importante en las Instituciones, ya que sin él no habría forma de lograr el desarrollo de las mismas ni de alcanzar objetivos. Actualmente en la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q en Torreón, Coahuila, se percibe un ambiente laboral tenso, se observa apatía, falta de trabajo en equipo, falta de liderazgo y compromiso por parte de los Directivos y trabajadores de la Unidad. Debido a estos factores que se detectaron a través de la observación directa, se hace necesario realizar un diagnóstico inicial para determinar la causa raíz del problema y poder dar una explicación, con la finalidad de mejorar la atención al derechohabiente con los servicios otorgados y permanecer en un clima organizacional estable. El presente proyecto surge de la necesidad de conocer cómo influye el comportamiento humano de los directivos en el comportamiento organizacional, la importancia de sus habilidades directivas, el estilo de liderazgo que se maneja y la relación existente con el personal operativo y administrativo de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades, esta clínica es una organización gubernamental de México que administra parte del cuidado de la salud y seguridad social, ofrece asistencia en casos de invalidez, vejez, riesgos de trabajo y la muerte, se encarga de brindar beneficios sociales para los trabajadores del gobierno federal. Como toda institución gubernamental se requiere de mayor atención para poder subsanar los problemas que se presentan, buscando mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores con los directivos e implementando una cultura de satisfacción laboral, que permita la mejora continua en la Unidad. El rumbo organizacional que tomará a partir del aspecto administrativo y psicosocial, con el principal interés de motivar al personal a través de un liderazgo efectivo, utilizar las nuevas tendencias administrativas, ejercer una administración que permita mejorar las condiciones laborales, enfocándose en cubrir las necesidades laborales de cada empleado, buscando el crecimiento profesional que los lleve a integrarse a un verdadero equipo de trabajo y que permita obtener una satisfacción laboral que se vea reflejado en ellos y los derechohabientes. Así mismo esto nos remite a cuestionar si realmente las habilidades directivas implementadas por los directivos de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades están fortaleciendo los estilos de liderazgo para mejorar el clima laboral y asimismo buscar una estrategia que permita evaluar y dar seguimiento, con la finalidad de mejorar en las áreas de oportunidad.

Revisión de la literatura

En un contexto donde se busca establecer las relaciones entre las habilidades directivas de liderazgo y su influencia en la productividad y competitividad del personal subordinado, existen una serie de artículos publicados que buscan explicar dicha relación y plantean entre otras cosas que el

rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones de trabajo medioambientales en las que se puede ejercer influencia y control en que cada uno de ellos. Un ejemplo de esta problemática inicialmente sería el artículo que muestra cómo se obtiene una reducción de los tiempos de espera de admisión, como el efecto de un programa basado en el liderazgo (Patel, Combs y Vinson, 2014) donde describen que los tiempos de espera de ingreso prolongados en el servicio de urgencias para pacientes que requieren hospitalización conducen a un aumento del tiempo pendiente cama en el servicio de urgencias, una causa significativa de saturación en el servicio de urgencias. Esto se asocia con la disminución de calidad en la atención, mayor morbilidad y mortalidad, menor satisfacción del paciente, incremento en los costes de la atención, desvío de ambulancias y mayor número de pacientes que se van de alta voluntaria sin ser atendidos. El objetivo de la investigación anterior fue valorar el efecto de un programa de liderazgo para acelerar los ingresos hospitalarios desde el servicio de urgencias, para lo cual entre 2006 y 2011 un equipo de líderes de un hospital comunitario implementó un programa para reducir los tiempos de espera de ingreso. Usaron un sistema computarizado de amplio seguimiento hospitalario para monitorizar el estado de camas de urgencias y del paciente ingresado. La dirección intervino activamente a tiempo real contactando con el personal cuando ocurrieron retrasos con el fin de acelerar soluciones inmediatas y alcanzar el objetivo de los 60 minutos. Se cuantificaron también el tiempo de estancia, la satisfacción del paciente, el porcentaje de pacientes que se fue de alta sin ser atendido y las horas con activación del desvío de ambulancias, de este estudio se obtuvieron como resultados que el programa de liderazgo para reducir los tiempos de espera de ingreso y los tiempos pendientes de cama resultó en un incremento significativo en el porcentaje de pacientes ingresados en el hospital en los primeros 60 minutos y en un descenso significativo en el tiempo pendiente de cama. Los beneficios adicionales incluyeron un descenso en el tiempo de estancia en el servicio de urgencias, en el porcentaje de pacientes que se van de alta sin ser atendidos con un incremento en la satisfacción del paciente. Por lo que es importante revisar las relaciones existentes entre los líderes y los subordinados. En este sentido encontramos que Niemeyer y Cavazotte (2016), analizaron la influencia del liderazgo ético sobre la relación líder-seguidor y sus consecuencias para el rendimiento individual, compromiso de trabajo y objetivos de la ciudadanía organizacional en una empresa multinacional de telecomunicaciones, realizan este análisis porque en su opinión las relaciones entre la ética en el liderazgo, y las consecuencias positivas en contextos de trabajo, su asociación con el rendimiento y actitudes relevantes en el entorno empresarial, tales como el compromiso con objetivos, todavía no se habían demostrado empíricamente. Así mismo, encontraron resultados que corroboran las declaraciones sobre los beneficios del liderazgo ético, al observar una asociación entre la ética del

líder, la calidad de la relación establecida con sus subordinados y el rendimiento en el trabajo y concluyen que hay evidencia de que la ética en la actuación de los líderes parece tener implicaciones positivas en la productividad en el trabajo, a través de la construcción de una mejor relación con los subordinados. Por su parte Espinoza-Parra, Molero y Fuster-Ruizdeapodaca (2015), estudiaron la relación del liderazgo transformacional con la satisfacción laboral, y analizaron el papel mediador de la identificación con el grupo y el work engagement dentro del proceso de formación policial en una institución de carácter militar. Donde se consideró como líderes a los oficiales y suboficiales que ocupaban el cargo de Instructores y a los jóvenes en proceso de formación policial, se los considero como los seguidores. A nivel descriptivo se demostró que todas las variables incluidas se relacionan entre sí de manera significativa y positiva. A través de un modelo de ecuaciones estructurales se comprobó que tanto el work engagement como la identificación con el grupo ejercían un papel mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Por último el Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard en el artículo publicado por Vicente (2014) propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

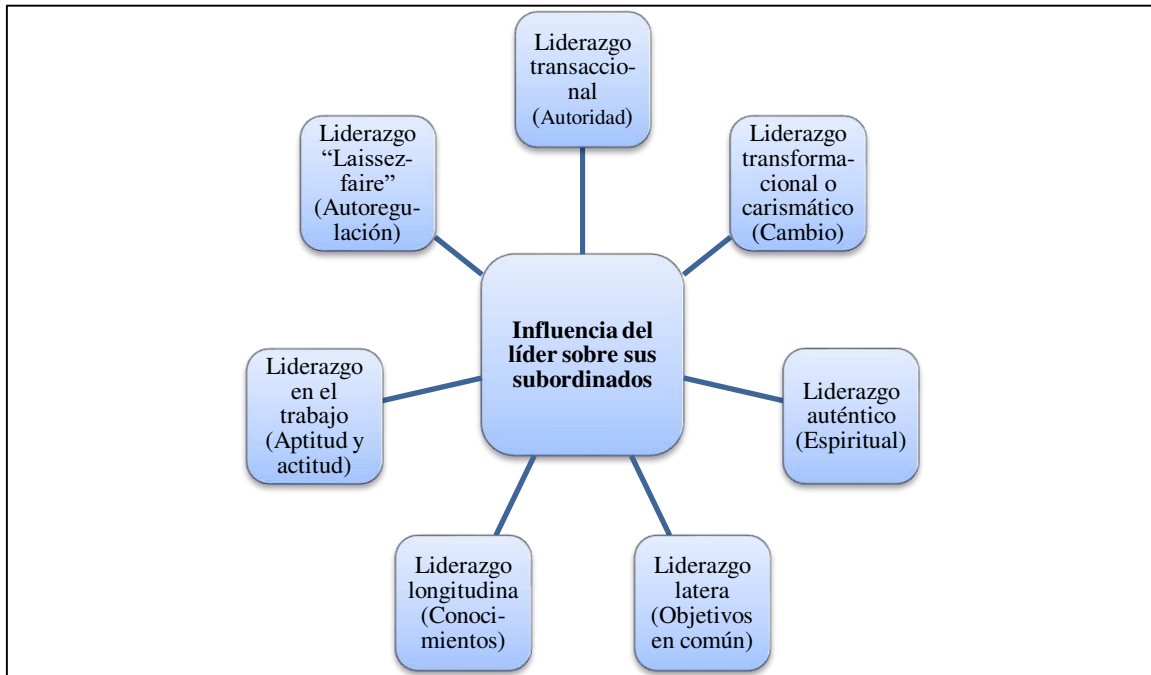
Características que definen al líder. Liderazgo se definen como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente (Definición.DE, 2019). La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo. De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia, es decir, sus seguidores. En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales. Con referencia a lo anterior es útil saber las diferencias entre un jefe y un líder, Vaivasuata, (2014) describe que a los líderes, el poder se lo da la gente o sus seguidores, mientras que los jefes imponen su autoridad; independientemente de las preferencias del grupo que dirige. Los jefes dan órdenes, los líderes inspiran y dan ejemplos a seguir. Un líder es más eficaz que un jefe. Los jefes no son los

encargados de velar por el bienestar de las personas, pero los líderes toman en cuenta el bienestar de sus seguidores. En este mismo orden y dirección (Vaivasuata, 2014) nos menciona la Tipología de liderazgo y características, sus clasificaciones más frecuentes son según la formalidad en su elección: Liderazgo formal: preestablecido por la organización y liderazgo informal: emergente en el grupo. Según la relación entre el líder y sus seguidores, liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás. Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo. Liderazgo paternalista: no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones, entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. Las características de líderes que aplican este estilo: prefieren normas claras, se mantienen en el fondo, tienden a no tomar lados (neutro), influyen poco en el logro de objetivos, Influyen poco al clima laboral

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados. Existe una serie de conceptos y definiciones proporcionadas por Del Campo Villares (2010), las cuales se mencionan a continuación (Figura 1): Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo. Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Figura 1. Tipo de influencia del líder sobre sus subordinados



Fuente: Elaboración propia tomado de Del Campo Villares (2010)

Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos. Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing.

Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si

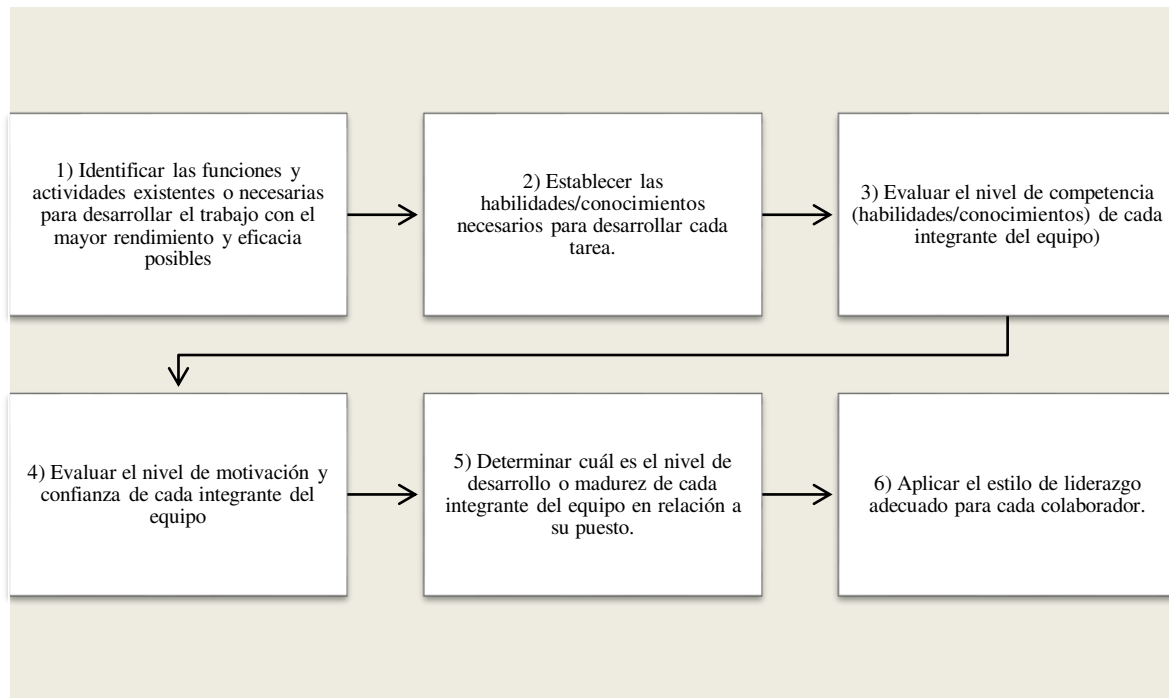
nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard. Los líderes deben adoptar modelos de liderazgo en función de las capacidades de los empleados y su compromiso con las tareas (Vicente, 2014). Este modelo desarrollado por Hersey y Blanchard (en Vicente, 2014) propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento. Su propuesta echa raíces en el Modelo de Contingencia para el Liderazgo de Fiedler, de 1951 (en Vicente, 2014) que es la primera Teoría Situacional de liderazgo. El mismo establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta. Hersey y Blanchard también se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, pero van más allá que Fiedler al añadir su medición (en una escala de Alta o Baja) y el cuadro de comportamiento del líder” (en Vicente, 2014).

Proceso del Modelo de Liderazgo Situacional. La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard (Figura 2) tiene básicamente seis fases: 1) Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles. 2) Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea. 3) Evaluar el nivel de competencia de cada integrante del equipo, con el objetivo de desarrollar su puesto, por lo que hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros: Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales. Y motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo. Estos dos componentes de evaluación nos proporcionan un primer perfil de colaborador (Figura 3) donde encontramos cuatro: C1 (Alta H/Alta M) saben y quieren; capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos. C2 (Alta H/ Baja M) saben, pero no quieren; Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo, incluido el líder, hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento. C3 (Baja H/ Alta M) No saben, pero quieren; no son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder. C4 (Baja H, Baja M) No

saben y no quieren. No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras. 4) Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo. 5) Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto, dicho de otra manera; adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto.

Figura 2. Proceso del Modelo de Liderazgo Situacional



Fuente: Elaboración Propia tomada de Vicente (2014)

Por ultimo, 6) Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador, ya que el líder debe estar atento y reaccionar en su acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores, que varía en el tiempo por factores diversos como, cambio de puesto de trabajo, llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados, circunstancias personales, implementación de nuevas tecnologías, cambios en la dirección de la empresa.

De acuerdo a lo expresado por Hersey y Blanchard (en Vicente, 2014) el líder no debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza ya que esto provocara (Figura 3) en los colaboradores que saben y quieren (C1) se cambien a una posición de saber pero no querer (C2) o irse de la empresa por poca o nula motivación. Por otra parte si se deja por imposibles a los C2 personas que saben pero no quieren, en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera. Así mismo mientras no se capacite o se enseñe a los que quieren pero no saben (C3) derivarán en ser personas con poca habilidad y baja motivación (C4).

Figura 3. Niveles de desarrollo de los colaboradores

Alta-----> (saben)	C2 Saben pero no quieren	C1 Saben y quieren
Eje Habilidad	C4 No saben y no quieren	C3 No saben pero quieren
(No saben) Baja----->		
	←----Baja (No quieren)	Eje Motivación
		Alta---> (Quieren)

Fuente: Elaboración propia tomada de Vicente (2014)

Por último, se dice que, si el líder deja de lado a los C1 a los mejores, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará. Por lo tanto, la filosofía de este modelo es que el líder debe ‘liderar’, esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo, esto es centrándose en lo que él hace mejor, sino tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo. Así, tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo o empresa.

Habilidades directivas Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa. Como lo menciona Buchele (en clubensayos, 2014) quien define la dirección como la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Entre todas las actividades, funciones y roles directivos que ejercen los directivos en su actividad, se identifican una serie de habilidades que deben ser identificables en los distintos directivos de las organizaciones, entendiéndolo como capacidades adquiridas por los directivos a través de la experiencia y la práctica, su personalidad y de su preparación y conocimientos. Aunque se acepta que esta serie de habilidades se pueden enumerar en una larga lista de ellas, en el ámbito de la gestión de empresas se acepta agruparlas en 3 grandes grupos: habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Satisfacción Laboral. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en

desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. El objetivo principal de este estudio fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud es analizada, específicamente en un hospital (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, y Nieves Quintero, 2015). Específicamente, el estudio se realizó con una muestra de profesionales que laboraban en diversas áreas de hospitales, encontrando relaciones significativas entre los diferentes factores bajo estudio. Obteniéndose un resultado positivo.

Definición del problema

Actualmente en la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades en Torreón, Coahuila se presenta una problemática clara de observar, donde el burocratismo domina en la Unidad, lo que nos lleva a problemas de comportamiento organizacional en las diferentes áreas. De tal manera que el problema de investigación se define como la falta y determinación de habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral del personal operativo y administrativo de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades que influyen en la correcta administración y servicios al derechohabiente.

Objetivo general de la investigación

Conocer la relación que existe entre las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral del personal operativo y administrativo de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades en Torreón, Coahuila.

Objetivo específico

Identificar los estados de ánimo existentes en el personal operativo y administrativo de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q.

Hipótesis de trabajo

H₁: Existe una ejecución de liderazgo efectivo que desarrolla las habilidades directivas y que beneficia el ambiente laboral de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q.

Justificación

A través de esta investigación se busca comprobar la hipótesis planteada donde se establece que la habilidad directiva de un servidor público fortalece el estilo de liderazgo empleado y mejora el ambiente laboral. Esta investigación estudia la correlación que existe entre las habilidades directivas, estilo de liderazgo y el clima laboral. Además de conocer si existen los estilos de liderazgo que se ejerzan a través de las habilidades directivas, ya que a simple vista se puede observar la problemática que existe en la toma de decisiones, así como el burocratismo, aunado a la falta de motivación por parte de los empleados, razón por la cual se realiza la presente investigación, con la finalidad de presentar una propuesta de evaluación y seguimiento en los directivos de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q.

Método

Alcances y limitaciones. Como características del método utilizado en este proyecto se diría que es una investigación no experimental, ya que no se realizó la manipulación deliberada de las variables, es decir, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expusieron los sujetos de investigación ni se construyó ninguna situación para ver sus efectos. Es transversal, porque la investigación nos dio a conocer los valores que más influyen para mejorar el liderazgo de los directivos y no se llevó a cabo un estudio a través del tiempo. Es de campo debido a que las encuestas se realizaron en el centro hospitalario y no se sacaron los sujetos de su ambiente para realizar la investigación.

Muestra

Para efectos de conocer específicamente los factores que inciden en el ambiente laboral a partir de las decisiones de los líderes, en la presente Investigación se aplicó un instrumento de elaboración propia a 61 sujetos que integraron la muestra, con empleados administrativos, enfermeras y médicos de la Clínica 12Q. Instrumento compuesto por 5 variables nominales y 45 variables con escala de Likert del 0 al 6. Una vez aplicado se obtuvo un alfa de Cronbach de 96.9 % lo que implica alta confiabilidad y validez del instrumento, con un 3.7 % de error de estimación. Estos valores indican que el modelo es confiable.

Resultados

Descripción de los sujetos de muestra. Se encontró de la aplicación del instrumento que el 50.9% son de sexo femenino mientras que el 49.1% son sexo masculino, asimismo los resultados que se arrojan nos indican que el 39% de los sujetos son del Departamento de administración siendo estos la mayoría de los departamentos encuestados, asimismo la mayoría de los sujetos tienen licenciatura

arrojando un porcentaje de 76.92%, por otra parte las variables de menor importancia son armonía, objetivos establecidos, toma de decisiones, la buena relación no impactan o influyen el personal , mientras que las que si influyen son delegar responsabilidades, mantenerse motivados y que se reconozca su trabajo , la media es felicidad.

Análisis univariado

Tabla 1. Univariables ordenadas de mayor a menor correlación total: Lo más común

Variable	Media	Desviación estándar	Alfa	Correlación Total
climal38	4.21	1.44	0.968	0.832
trabsat36	4.23	1.28	0.968	0.815
armonia37	4.47	1.39	0.968	0.804
asigact24	3.63	1.60	0.968	0.790
reusolucion12	2.88	1.65	0.968	0.786
Buenatomdec1	4.11	1.21	0.968	0.781
actequit32	3.75	1.58	0.968	0.781

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 1, las variables más comunes con correlación total más alta nos indican que es mucho muy común que la Actitud-competitividad de los subordinados como respuesta al actuar de los jefes estén muy de acuerdo que propician un clima laboral estimulante (climal38), satisfactorio (trabsat36) y armónico entre los empleados del área (armonia37), ya que en su opinión los directivos son buenos al tomar decisiones (Buenatomdec1) porque asignan actividades de manera equitativa a sus empleados (asigact24), organizan reuniones para solucionar diferencias de opinión entre el personal (reusolucion12) y delegan actividades equitativamente (actequit32).

Tabla 2. Univariables ordenadas de mayor a menor correlación total: Lo menos común

Variable	Media	Desviación estándar	Alfa	Correlación Total
expuntodv28	4.56	1.46	0.969	0.501
tomdecrap2	4.25	1.21	0.969	0.470
delegresp19	4.19	1.59	0.969	0.467
actant33	3.65	1.73	0.969	0.438
senthum30	4.61	1.08	0.969	0.436
informar18	4.42	1.73	0.970	0.401
Buerel4	4.93	1.07	0.969	0.401
redmaut17	3.49	1.75	0.970	0.396
enojo40	2.84	1.56	0.970	0.257

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 2, las variables más comunes con correlación total más baja nos indican que es poco común que la actitud-competitividad de los subordinados como respuesta al actuar de los jefes estén muy poco de acuerdo con su actuar ya que es poco común que externen su punto de vista (expuntodv28), tome decisiones de manera rápida (tomdecrap2), mantengan buenas relaciones con los empleados (Buerel4). El poco común además que deleguen responsabilidades acordes al trabajador (delegresp19) y confíen actividades al personal que más antigüedad tiene (actant33), así como usar el sentido del humor para suavizar los problemas (senthum30), informar de cualquier decisión que afecte a la unidad (informar18), evitan redactar de manera autónoma los objetivos de la unidad (redmaut17) y propician enojo si no realiza sus tareas (enojo40).

Análisis de datos multivariable

Para determinar si el estudio contenía variables validadas, se realizaron 3 pruebas iniciales: la primera es el valor del determinante de la matriz de correlaciones que se espera cercano a cero, la segunda es la medida de adecuación de Kiser-Meyer-Olkin (KMO) la cual determina el porcentaje mínimo de probabilidades de correlación entre las variables de la investigación; el tercer estudio es la prueba de esfericidad de Bartlett, en el cual a través de la Chi-cuadrada se determinó el nivel de aceptación de las respuestas de los encuestados; la diferencia es el error máximo existente en la correlación de las variables y la significancia, cuyo margen debe encontrarse entre 0 y 0.1 para determinar muestras mínimas.

Tabla 3. Determinante, KMO y prueba de Bartlett

Matriz de correlaciones, Determinante		1.61E-028
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.743
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2698.463
	Grados de libertad	990
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 nos informa que el determinante es aproximadamente cero (1.61E-028) que junto a la prueba KMO se muestra la validez del estudio con la correlación de las variables, porque es de 74.3% inicial; el factor mínimo de validez en la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 990 cuyo nivel de significancia se aproxima a 0.0 donde la Chi-cuadrada se encuentra en un nivel aceptable lo cual es significativa al 95% de confianza ($\alpha < .05$) donde correlacionar las variables se obtuvieron datos significativos a través de los cuales se probó la hipótesis inicial. Estas tres pruebas permiten establecer que el análisis factorial es una adecuada medida para corroborar la hipótesis de investigación.

A continuación, aparece el estudio de la varianza explicada (Tabla42), en donde las variables se reducen a comunalidades.

Tabla 4. Valores propios y varianza explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	20.4	45.3	45.3	20.1	44.7	44.7	7.1	15.8	15.8
2	3.2	7.2	52.4	3.0	6.6	51.3	6.9	15.2	31.1
3	2.7	5.9	58.4	2.4	5.4	56.7	4.8	10.6	41.7
4	2.1	4.7	63.1	1.8	4.0	60.7	3.6	8.0	49.7
5	1.8	3.9	67.0	1.5	3.4	64.0	3.5	7.9	57.5
6	1.6	3.7	70.6	1.3	3.0	67.0	2.3	5.0	62.5
7	1.2	2.7	73.3	.9	2.1	69.1	2.0	4.3	66.9
8	1.2	2.6	76.0	.9	1.9	71.0	1.4	3.2	70.1
9	1.1	2.4	78.3	.8	1.7	72.7	1.2	2.7	72.7

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el estudio por comunalidades y las sumas rotatorias el nivel de explicación del estudio cuantitativo para esta investigación sobrepasa el 50% (9 factores 72.7%), por lo cual se considera que las respuestas permiten corroborar la hipótesis: Existe una ejecución de liderazgo efectivo que desarrolla las habilidades directivas y que beneficia el ambiente laboral de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12q.

Tabla 5. Retest para la significancia de los factores

Factor	Variables	Retest Alfa	
Factor 1 Habilidades Directivas (Comunicación)	reu objetivos 14 , reu acuerdo 11 reu políticas 15 reu prob 10	reu solución 12 reu reconocim 16 orden 13	.948
Factor 2 Clima Laboral (Estados de ánimo)	armonía 37 trab sat 36 clima l 38	act equit 32 g mot 34	.949
Factor 3 Estados de ánimo (Clima Laboral)	prop fel 43 felicidad 41 motiv a em 42	incentivo 44 mot mej trab 45	.947
Factor 4 Comunicación (Liderazgo)	sent hum 30 control emoc 31 man b com 26	reacc bien 22 Bue rel 4	.785
Factor 5 Liderazgo (Habilidades Directivas)	control 5 tom dec rap 2 autoridad 6	Opinion 3 escuchan ef 27 saben man 29	.885
Factor 6 Habilidad Directiva (Comunicación)	contacto 8 obediencia 7	man com 9	.829

Fuente: Elaboración propia
incentivo 44
mot mej trab 45

Una vez concluidas satisfactoriamente las pruebas; Determinante, KMO, Bartlett y la varianza explicada, se realizan las lecturas de las variables que integran el instrumento, agrupadas en factores, y se verifica por último que la estructura del factor sea válida y confiable, por lo que al realizar el Re-test, para este efecto se encontró que de los 9 factores que explican la varianza porcentual, solo 6 presentaron un alfa de Cronbach suficientemente significativo (mayor a 0.70), por lo que solo estos serán analizados y revisados(Tabla5).

Tabla 6. Habilidades directivas (Comunicación)

Factor 1	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Med	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
reu objetivos 14	.840	61	0	6	2.67	2	1.92	1.39	0.72	81.15	0.26	1.91	0.004
reu acuerdo 11	.824	61	0	6	3.08	3	1.80	1.71	0.58	46.45	0.1	2.16	0.156
reu politicas 15	.819	61	0	6	2.62	3	1.84	1.43	0.70	50.82	0.26	2.08	0.051
reu prob 10	.778	61	0	6	2.84	3	1.82	1.56	0.64	50.27	-0.06	1.91	0.007
reu solucion 12	.706	61	0	6	2.84	3	1.64	1.72	0.58	43.72	0.06	2.26	0.320
reu reconocim 16	.663	61	0	6	2.48	2	1.76	1.41	0.71	71.31	0.24	2.18	0.144
orden 13	.614	61	0	6	2.43	2	1.82	1.33	0.75	72.13	0.45	2.11	0.034

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en Tabla 6. Factor 1. Habilidades Directivas (Comunicación), los entrevistados manifiestan que regularmente organizan reuniones para establecer acuerdos operativos (reu acuerdo 11), explicar el porqué de las políticas de la institución (reu políticas 15), reuniones para ventilar problemas de operación (reu prob 10) y para solucionar diferencias de opinión entre el personal (reu solución 12) por otra parte también manifiestan que pocas veces se organizan reuniones para explicar el porqué de los objetivos de la institución (reu objetivos 14) , así como reconocer el trabajo del personal (reu reconocim 16) y sancionar para mantener el orden en el trabajo (orden 13).

Tabla 7. Clima laboral (Estados de ánimo)

Factor 2	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
armonia 37	.734	61	0	6	4.51	5	1.39	3.25	0.31	19.67	-1.23	4.72	0.000
trab sat 36	.702	61	0	6	4.25	5	1.30	3.27	0.31	20.33	-0.83	3.61	0.014
clima l 38	.651	61	0	6	4.21	5	1.44	2.93	0.34	22.95	-0.82	3.28	0.024
act equit 32	.648	61	0	6	3.82	4	1.58	2.42	0.41	33.20	-0.52	2.73	0.212
g mot 34	.633	60	0	6	4.17	4	1.45	2.87	0.35	30.00	-0.56	2.72	0.176

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en Factor 2, Clima Laboral (Estados de ánimo), en la Tabla 7, los entrevistados manifiestan que casi siempre se propicia la armonía entre los empleados del área (armonía 37) generando un trabajo satisfactorio entre ellos (trab sat 36), que propicia un clima laboral estimulante (clima 1 38), así mismo manifiestan que muchas veces se delegan actividades equitativamente (act equit 32), y generalmente los mantienen motivados para seguir con sus labores diarias (g mot 34).

Tabla 8. Estados de ánimo (Clima Laboral)

Factor 3	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
prop fel 43	.877	61	0	6	3.89	4	1.56	2.49	0.40	29.92	-0.74	3.08	0.052
felicidad 41	.831	61	0	6	4.03	4	1.75	2.30	0.43	35.25	-0.71	2.78	0.072
motiv a em 42	.764	61	0	6	3.80	4	1.78	2.14	0.47	35.25	-0.67	2.64	0.086
incentivo 44	.693	61	0	6	3.49	4	1.81	1.93	0.52	37.30	-0.45	2.29	0.120
mot mej trab 45	.664	60	0	6	3.82	4	1.76	2.17	0.46	37.08	-0.24	2.06	0.045

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 8, el Factor 3. Estados de ánimo (Clima Laboral), los entrevistados manifiestan que muchas veces los jefes propician felicidad entre los empleados (prop fel 43) , propician felicidad cuando aporta mejoras en su trabajo (felicidad 41), motivan a los empleados de su departamento (motiv a em 42), promueve entre los empleados los planes de incentivo por actividades realizadas (incentivo 44) y motivan a mejorar el trabajo de los empleados del departamento (mot mej trab 45).

Tabla 9. Factor 4 Comunicación (Liderazgo)

Factor 4	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
sent hum 30	.623	61	2	6	4.64	5	1.07	4.36	0.23	16.39	-0.41	2.26	0.121
control emoc 31	.587	61	0	6	4.51	5	1.29	3.51	0.29	18.36	-1.06	4.18	0.001
man b com 26	.587	61	2	6	4.84	5	1.17	4.13	0.24	18.36	-0.68	2.41	0.052
reacc bien 22	.570	61	1	6	4.57	5	1.12	4.09	0.24	16.39	-0.76	3.41	0.029
Bue rel 4	.551	61	3	6	4.92	5	1.07	4.60	0.22	16.72	-0.58	2.08	0.013

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 9. En el Factor 4, Comunicación (Liderazgo) los entrevistados manifiestan que casi siempre los jefes usan el sentido del humor para suavizar los problemas (senthum30), generalmente controlan sus emociones (controlemoc31), mantienen una buena

comunicación con el personal a su cargo (manbcom26), reaccionan generalmente bien ante cualquier circunstancia (reaccbien22), mantienen buenas relaciones con los empleados (Buerel4).

Tabla 10. Factor 5 Liderazgo (Habilidades Directivas)

Factor 5	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
control 5	.658	61	1	6	3.98	4	1.35	2.96	0.34	27.46	-0.42	2.57	0.310
tom dec rap 2	.644	61	1	6	4.25	4	1.27	3.33	0.30	25.00	-0.66	2.95	0.090
autoridad 6	.623	61	2	6	4.56	5	1.26	3.62	0.28	18.69	-0.64	2.29	0.043
Opinion 3	.610	61	1	6	3.93	4	1.45	2.72	0.37	29.51	-0.35	2.08	0.037
escuchan ef 27	.580	61	2	6	4.82	5	1.12	4.31	0.23	16.07	-0.79	2.76	0.040
saben man 29	.557	61	1	6	4.49	5	1.39	3.24	0.31	22.62	-0.55	2.25	0.059

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el factor 5 Liderazgo (Habilidades Directivas) en la tabla x los entrevistados manifiestan que casi siempre los jefes Ejercen su autoridad (autoridad 6), Escuchan efectivamente (escuchan ef 27) y saben mandar (saben man 29) por otra parte también manifiestan que muchas veces mantienen el control sobre el personal (control 5), toman decisiones de manera rápida (tom dec rap 2), Considera la opinión de sus empleados al tomar decisiones (Opinion 3).

Consideración de valorativa (Lectura de Inferencia): Como se observa en el párrafo anterior, las variables manifiestan un Liderazgo Democrático ya que los jefes ejercen su autoridad escuchando y sabiendo mandar a su personal manteniendo el control sobre ellos y tomando decisiones de manera rápida considerando la opinión de los empleados.

Tabla 11. Factor 6 Habilidad directiva (Comunicación)

Factor 6	Carga Factorial	N	Min	Max	Media	Mediana	Desviación estándar	Z	CV	CD	SK	K	Om K2
contacto 8	.794	61	2	6	4.49	5	1.22	3.68	0.27	20.66	-0.29	1.99	0.015
obediencia 7	.636	61	0	6	4.59	5	1.36	3.38	0.30	20.00	-1	3.72	0.004
man com 9	.580	61	1	6	4.30	5	1.35	3.19	0.31	22.62	-0.47	2.44	0.194

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el Factor 6, Habilidad Directiva (Comunicación) en la Tabla 11. Los entrevistados manifiestan que casi siempre los jefes mantienen mucho contacto con el personal (contacto 8), Mantienen la obediencia de manera amistosa (obediencia 7), Mantienen mucha comunicación con el personal (man com 9).

Conclusión

En la presente Investigación se aplicó el cuestionario a 61 sujetos de los cuales 50.9% son de sexo femenino mientras que el 49.1% son sexo masculino, asimismo los resultados que se arrojan nos indican que el 39% de los sujetos son del Departamento de administración siendo estos la mayoría de los departamentos encuestados, asimismo la mayoría de los sujetos tienen licenciatura arrojando un porcentaje de 76.92%, asimismo las variables más comunes nos indican que es mucho muy común que la Actitud-competitividad de los subordinados como respuesta al actuar de los jefes estén muy de acuerdo que propician un clima laboral estimulante, satisfactorio y armónico entre los empleados del área, ya que en su opinión los directivos son buenos al tomar decisiones porque asignan actividades de manera equitativa a sus empleados, organizan reuniones para solucionar diferencias de opinión entre el personal y delegan actividades equitativamente.

En primer lugar las variables manifiestan un Liderazgo Democrático ya que por una parte las reuniones no son para sancionar pero tampoco dan explicaciones ni reconocimientos mientras que por otro lado se realizan reuniones para establecer reglas y acuerdos operativos, ventilar problemas de Operación, explicar políticas de la Institución y por último solucionar la diferencia de opinión entre el personal. Así mismo las variables manifiestan un Clima laboral estimulante ya que existe la armonía entre los empleados del área generando un trabajo satisfactorio entre ellos ya que muchas veces se delegan las actividades equitativamente y generalmente se encuentran motivados para seguir con sus labores diarias. Las variables manifiestan un clima laboral satisfactorio que se ve reflejado en el estado de ánimo ya que muchas veces los jefes propician felicidad entre los empleados de igual manera cuando aportan mejoras en su trabajo, motivan a los empleados de su departamento, promueven entre los empleados los planes de incentivo por actividades realizadas y motivan a mejorar el trabajo de los empleados del departamento. Otras variables manifiestan que los jefes cuentan con un Liderazgo Democrático ya que casi siempre los jefes usan el sentido del humor para suavizar los problemas, generalmente controlan sus emociones generando una buena comunicación en la organización ya que casi siempre mantienen la comunicación con el personal a su cargo, reaccionan generalmente bien ante cualquier circunstancia y mantienen buenas relaciones con los empleados. Por último se encontró que el Liderazgo Democrático se manifiesta que los jefes mantienen mucho contacto con el personal y la obediencia de manera amistosa así como la comunicación con el personal, dando como resultado que el tipo de liderazgo que influye en el ambiente laboral de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q es el Liderazgo dictador. Que establece que la relación que existe entre las habilidades directivas y estilos de Liderazgo en el ambiente laboral del personal es a fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes, Siendo inflexible y

autoritario, destruyendo la creatividad de los demás con lo cual se corrobora la hipótesis planteada. Cuando hay que resolver un problema, se ofrecen varias soluciones, entre las cuales los trabajadores tienen que elegir y se vea reflejado en el servicio que se presta al Derecho- habiente. Así mismo respecto a la hipótesis que supone la existencia de una ejecución de liderazgo efectivo que desarrolla las habilidades directivas y que beneficia el ambiente laboral de la Clínica de Medicina Familiar y Especialidades 12Q, quedo debidamente corroborada y contestada con lo cual se cumplio con ella.

Referencias

- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Leaders: strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.
- Club ensayos. (2014). *Definicion De Habilidades Directivas*. Consultado el 13 de junio del 2019 en <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Definicion-De-Habilidades-Directivas/1932848.html>
- Daft, R. L. (2007). *La experiencia del Liderazgo*. Madrid: Ediciones Paraninfo S. A.
- Definición.DE. (2019). *Liderazgo*. Recuperado el día 15 de junio del 2019 de <https://definicion.de/?s=liderazgo>
- Del Campo Villares, J. L. (2010). *Tipos de liderazgo según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados* recuperado el 2 de agosto del 2019 de <http://delcampovillares.com/tipos-de-liderazgo-segun-el-tipo-de-influencia-del-lider-sobre-sus-subordinados/>
- Escat, C. M. (2013) *Definición del Clima Laboral*. Recuperado el día 10 de octubre 2018 en: https://degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral/
- Espinoza-Parra, S., Molero, F. y Fuster-Ruizdeapodaca, M.J. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los policías (carabineros) en Chile: los efectos mediadores de la

- identificación grupal y el compromiso laboral. *Revista de psicología social*, recuperado el día 23 de Abril del 2019 de https://www.researchgate.net/publication/283172491_Transformational_leadership_and_job_satisfaction_of_police_officers_carabineros_in_Chile_the_mediating_effects_of_group_identification_and_work_engagement_Liderazgo_transformacional_y_satisfaccion_lab
- González, J. (2018). *El Liderazgo*. Recuperado el día 10 de octubre de 2018 en: http://epn.gov.co/elearning/distinguidos/MANDO/2_el_liderazgo.html
- Lugo, D. (2011). *Liderazgo en el siglo XXI*. Recuperado el día 11 de octubre de 2018 en <http://interamerican-usa.com/articulos/Ger-Talen-hum/Liderazgo%20XXI.htm>
- Manosalvas Vaca, C. A. ; Manosalvas Vaca, L. O. y Nieves Quintero, J. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Recuperado el día 22 de Junio del 2019 de <https://doaj.org/article/4101cd2986d742bbb7511edb6cbaf209>
- Niemeyer, J. R. L. y Cavazotte, F. S. C. N. (2016). Liderazgo ético, relación líder-seguidor y el desempeño: estudio realizado en una empresa de telecomunicaciones. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*. Recuperado el día 18 de abril del 2019 de <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92>.
- Patel, P.B.; Combs, M.A. y Vinson, D.R. (2014). *Reducción de los tiempos de espera de admisión: el efecto de un programa basado en el liderazgo*. Recuperado el día 14 de abril del 2019 de https://www.researchgate.net/publication/265053792_Re_Reduction_of_Admit_Wait_Times_The_Effect_of_a_Leadership-based_Program
- Pérez J. y Gardey A. (2011) *Satisfacción laboral*. Recuperado el día 10 de octubre de 2018 en <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Soto, B. (2013). *Tipos de Liderazgo*. Recuperado el día 10 de octubre de 2018 en: <http://www.gestion.org/recurso-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>.
- Vaivasuata. D. (2014). *Diferencia entre lider y jefe*. Recuperado el día 25 de octubre del 2019 <http://diferenciaentre.info /diferencia-entre-lider-y-jefe/>
- Vicente, J. C. (2014). *Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard*. Recuperado el día 10 de octubre de 2018 en https://sharinideas-jose_cavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html.