

María Esther Rodríguez; Josia Isea

Estilos de Liderazgo de los Jefes de Servicio del Hospital Universitario “Dr Alfredo Van Grieken”

Leadership Styles of the Heads of Service of the University Hospital "Dr Alfredo Van Grieken"

María Esther Rodríguez

abgmari aesther@hotmail.com

Hospital Universitario Dr Alfredo Van Grieken

Josia Isea

josi aisea@gmail.com

Grupo de Investigación Koinonía

<https://orcid.org/0000-0002-7934-9103>

Recibido: 17 de octubre del 2017
Aprobado: 15 de noviembre del 2017

RESUMEN

La investigación tiene como propósito Determinar el estilo de liderazgo de los jefes de servicio del Hospital Universitario “Dr. Alfredo Van Grieken”. Coro, Estado Falcón. El estudio es descriptivo, el diseño de campo, no experimental. Se entrevistó a cinco(5) jefes de servicio. La técnica utilizada fue la encuesta; a partir de un baremo de medición estructurado desde la teoría de Kerlinger. Complementada con la visión teoría de estilo de liderazgo basado en análisis situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. El estilo de liderazgo, con mayor frecuencia usado por los jefes de servicio, se encuentra el autocrático en 75% y laissez faire en un 25%, siendo nulos, el estilo democrático y transformador con 0%. Es necesario transcender al estilo transformacional, este constituye la oportunidad para gestionar la institución, un trabajo sinérgico donde la motivación, innovación, creatividad, del talento humano pueda aportar desde sus potencialidades a la solución de problemas, a fomentar una cultura gerencial democrática, protagónico, que beneficie la eficacia de los servicios prestados al pueblo venezolano.

Descriptores: Liderazgo; Estilos de liderazgo; líder transformacional; servicio, trabajo en equipo.

María Esther Rodríguez; Josia Isea

ABSTRACT

The purpose of the research is to determine the leadership style of the service heads of the University Hospital "Dr. Alfredo Van Grieken ". Chorus, Falcón State. The study is descriptive, the field design, not experimental. Five (5) heads of service were interviewed. The technique used was the survey; from a scale of measurement structured from the Kerlinger theory. Complemented with vision theory of leadership style based on situational analysis by Paul Hersey and Kenneth Blanchard. The leadership style, most frequently used by the heads of service, is the autocratic in 75% and laissez faire in 25%, being null, the democratic and transformative style with 0%. It is necessary to transcend the transformational style, this is the opportunity to manage the institution, a synergic work where motivation, innovation, creativity, human talent can contribute from its potential to the solution of problems, to foster a democratic, leading management culture, that benefits the effectiveness of the services rendered to the Venezuelan people.

Descriptors: Leadership; Leadership styles; transformational leader; service; teamwork.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años han surgidos nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a las que se hace referencia de liderazgo “carismático”, “transformacional” o “visionario”. En base a ello se tiene que en la actualidad resulta de vital importancia para cualquier institución, organización o empresa que sus gerentes o directivos estén al día con estos conceptos. Al respecto Chiavenato (1993) define liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos⁽¹⁾.

Vivar (2006) señala Si simplemente definimos al liderazgo como la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito y definimos al seguidor como alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito ⁽²⁾, entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda.

En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos alguien en un grupo de trabajo decide serlo, es decir ser líder; de la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido. En este sentido se tiene que aunque en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera

María Esther Rodríguez; Josia Isea

está tratando de liderar. De allí que existen quienes consideran al liderazgo inconsciente un concepto dudoso. A continuación describen algunos trabajos realizados que han antecedido a la presente investigación, los cuales sirven de guía y orientación para las variables de estudio.

Castillo (2006), realizó una investigación con el propósito de determinar los estilos de liderazgo y su relación en el desempeño laboral docente en la Educación Inicial. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional; bajo un diseño no experimental de campo. Los resultados evidenciaron que el personal se siente desmotivado bajo una dirección autócrata. Entre las conclusiones más sobresaliente se tiene que un liderazgo negativo incide en el desempeño del personal.⁽³⁾ La investigación tiene relación con la presente, por cuanto permite estudiar como un estilo de liderazgo ejerce fuerte influencia en el comportamiento organizacional de las personas, influyendo negativamente en su desempeño laboral; lo cual permite tener una visión teórica sobre los posibles efectos que pueden suscitarse con el predominio de un estilo de liderazgo.

Cuba (2007), realizó una investigación con el propósito de determinar los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados. La metodología utilizada fue de tipo y nivel descriptivo, con un diseño no experimental transeccional y un modelo de campo. Para el análisis de datos se utilizaron las medidas de tendencia central, que mostraron como resultados que los estilos de liderazgos predominantes son el participativo y el consultivo; y que los empleados evaluados se encuentran medianamente satisfechos con los factores intrínsecos, satisfechos con los factores extrínsecos y satisfechos a nivel general con su trabajo y la organización.⁽⁴⁾ La investigación tiene relación con la presente, en el sentido que permite estudiar la variable estilos de liderazgo con una variable indirecta que pudiese suscitarse en el desarrollo del estudio como lo es la satisfacción laboral; por cuanto en cierto modo es parte del clima organizacional, situación que permite tener una visión teórica amplia sobre la situación objeto de estudio y su posible incidencia en la población.

Villalobos (2007), realizó una investigación con el propósito de determinar la relación entre estilos de liderazgo del supervisor y clima organizacional en las escuelas básicas

María Esther Rodríguez; Josia Isea

estadales. El tipo de investigación fue tipificada como descriptiva y el diseño no experimental de campo. Las conclusiones arrojaron que prevalece los estilos de liderazgo supervisorio que afectan los distintos elementos del clima, obteniéndose una correlación de 0.92 considerada alta positiva y significativa, recomendándose un programa de entrenamiento sobre la función supervisora dirigida al personal directivo y supervisorio para capacitarlos en funciones de liderazgo.⁽⁵⁾ La investigación guarda relación con la presente desde el punto de vista teórico y metodológico; por cuanto permite estudiar las variables de estudio, así como el procedimiento estadístico para procesar las mismas en el trabajo investigativo, lo cual permite tener una orientación significativa del comportamiento que tienen las variables en ámbitos de estudio diferentes al estudiado en el trabajo que se realiza.

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico e institucional en razón de busca unificar criterio en cuanto a la forma y manera de ejercer el liderazgo por parte del personal que tiene la responsabilidad de liderar grupo de trabajo, en el entendido que se debe ejercer un adecuado nivel de influencia (positiva) y bajo una sola filosofía de conducción de personal, para lograr resultados óptimos de desarrollo en el clima organizacional y desempeño de la labor como jefe de servicio del Hospital Universitario de Coro Alfredo Van Grieken.

Una segunda razón que justifica el desarrollo del presente estudio se corresponde con el hecho desde el punto de vista social de hacer ver “puertas adentro” en la institución hospitalaria, la necesidad de establecer adecuadas formas de liderazgo, ya que existen diferentes y que estas inciden en el desempeño óptimo del persona, dado que como se ha señalado anteriormente ejerciendo un solo enfoque o una sola filosofía de conducir al personal, se puede lograr un desempeño aceptable de todo el personal de salud y el establecimiento de un óptimo clima organizacional.

Desde el punto de vista práctico, se tiene que otra razón que justifica el desarrollo del presente trabajo la constituye el hecho de que se aspira sea un valioso aporte para el hospital, dado que implica realizar una profunda revisión de la forma y manera como se viene ejerciendo el liderazgo; y de ser mejorada ésta se estaría beneficiando

María Esther Rodríguez; Josia Isea

directamente a todo el personal, al clima organizacional y por extensión a la comunidad en general, pues ello fortalecería al equipo de trabajo para así alcanzar un trabajo optimo; además de que ello, desde el punto de vista metodológico permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en el contexto de la formación profesional.

Esta investigación es factible, finalmente, por cuanto se dispone del recurso requerido para llevarlo a cabo, en los términos de investigación que se formulan, atendiendo a las pautas de un artículo científico, según normas internacionalmente válidas, para su presentación ante revistas especializadas en el campo biomédico y de salud pública. Por tanto, la viabilidad viene determinada por las posibilidades de ser presentado y publicado como un aporte al área del conocimiento científico.

Cabe señalar que muchos autores, entre quienes se puede citar a Fossi (2010) utilizando un concepto diferente de liderazgo, sostienen que ni siquiera puede llamársele liderazgo, cuando quien dirige no tiene la intención deliberada de ser líder, sostiene que: No se puede ser líder efectivo únicamente con bases en el análisis frío. Nadie sigue a un pájaro, para liderar se necesita pasión, ardor, celo, entusiasmo; Este compromiso personal es absolutamente necesario en un buen líder⁽⁶⁾.

Basado en ello se tiene que los directivos al frente de una institución, empresa u organización, deben estar plenamente consustanciados con todos y cada uno de los aspectos y/o factores que caracterizan el desempeño de sus funciones, y de la forma y manera como ejerce un adecuado nivel de liderazgo, lo cual sin lugar a duda influye para bien o para mal, en el clima organizacional que se genera en la misma.

Es altamente conocido que los gerentes o directivos de las instituciones, empresas u organizaciones, tienen bajo su responsabilidad liderar la masa trabajadora para lograr un alto rendimiento y el alcance de los objetivos organizacionales, los cuales solo van a depender del ramo al cual dedique la misma. Al respecto Álvarez (2011) sostiene que; un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad. Sabe que en el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los

María Esther Rodríguez; Josia Isea

cambios y quienes los producen o se anticipan a ellos. Los primeros son reactivos, y los segundos proactivos.⁽⁷⁾

Como se pone en evidencia un líder es una persona, que además de estar capacitada profesionalmente para ejercer un cargo de gerente, directivo y/o superior en el caso de este trabajo por estar referido al Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken del Estado Falcón, busca la manera de adelantarse a los hechos y aprovechar las oportunidades.

Importa destacar que a nivel de Latinoamérica los conceptos sobre las formas de abordar el liderazgo han evolucionado, en los últimos veinte años, todo ello debido a los retos que tienen que afrontar las instituciones, empresas u organizaciones, entre cuyos factores Fossi (2011) señala que la situación de cambio continuo, la globalización, la mayor competitividad nacional e internacional ⁽⁸⁾. En este sentido se ha venido planteando la necesidad de implementar no solo cambios continuos, sino más bien constantes adaptaciones a entornos en permanente estado de evolución y cambio. En tal sentido Chiavenato (2009) establece los siguientes tipos de liderazgo: 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.

Entre las características del líder autocrático se tiene la asunción de todas las responsabilidades y la centralización en la toma de las decisiones. Este líder siente que los sujetos que le rodean son incapaces de desarrollar con éxito las labores sin su supervisión y control, la conducta esperada de sus subalternos es la obediencia y adhesión total a las pautas dadas por él. 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 explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las

María Esther Rodríguez; Josia Isea

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. 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 ⁽⁹⁾.

En este orden de ideas, los jefes de servicio del Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken Falcón. asumen cada uno su propio estilos de liderazgo, algunos de ellos centrando su actuación en el poder y otros en la influencia sobre la gente, cada uno con su propio efecto sobre los supervisados y en la calidad del servicio que ofrece cada área de trabajo.

Se plantea, por tanto, una investigación con la finalidad de determinar el estilo de liderazgo de los jefes de servicios frente a situaciones relacionadas con los niveles de desarrollo del personal del Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken; a fin de permitir optimizar el desempeño laboral del personal supervisado.

Sobre la base de lo anterior se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

¿Qué estilos de liderazgos son desarrollados por los jefes de servicio del Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken? ¿Cómo es el estilo de liderazgo ejercido por jefes de servicio del Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken? ¿Cuáles son las características del liderazgo transformador?

Objetivo general

Determinar el estilo de liderazgo de los jefes de servicio del Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken Falcón.

Objetivos específicos

- Identificar los estilos de liderazgos desarrollados por los jefes de servicio.
- Describir el estilo de liderazgo ejercido por los jefes de servicio.
- Caracterizar el desarrollo del liderazgo transformador por parte de los jefes de servicio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se fundamenta en el paradigma positivista del cual Meza 2008 señala lo siguiente: “la realidad es única, puede ser fragmentada para su análisis y las partes pueden ser manipuladas independientemente” ⁽¹⁰⁾. Es así, que la investigadora estudio el objeto de estudio desde una visión libre de prejuicios, valores, con el fin de desarrollar un procedimiento investigativo cuantitativo en conformidad a lo planteado por este tipo de paradigma.

Así mismo, se realizó un estudio descriptivo, el diseño fue de campo, bajo enfoque cuantitativo, no experimental ⁽⁴⁾. Se pasaron dos instrumentos tipo cuestionario, bajo la técnica de la encuesta a todos los jefes de servicio del Hospital en mención, quienes sumaron un total de cinco (05) sujetos. Tomando en cuenta que la población es relativamente pequeña, para efectos de esta investigación, se consultó a su totalidad, para que aportaran la información requerida en el estudio y mantener así, la veracidad científica sin ningún tipo de sesgos por parte de la investigadora.

El primer cuestionario fue tipo escalamiento de Likert, con 24 ítems de cinco alternativas de repuestas, el cual fue validado por el juicio de expertos por el Dr. Julio Aldana. Dr. Félix Colina. Dr. Jairo Villasmil. El cual obtuvo un coeficiente de Cronbach de 0,73 lo cual lo cataloga como altamente confiable para su aplicación. Este instrumento permitió identificar los estilos de liderazgos en los jefes de servicios.

A partir de los datos obtenidos del primer instrumento se construyó un baremo de medición, el cual representa la identidad o similitud de la respuesta arrojada por la muestra de estudio y la realidad existente, por lo que Kerlinger 2008, establece que “el procedimiento de medición y el sistema de número son isomorfismo respecto de la realidad” ⁽¹¹⁾, es decir, el baremo de medición para la variable de estudio, quedó representado por la variable en su totalidad, en donde se identificaron los respectivos rangos. El baremo consta de categorías y repuestas, que van desde la descripción: muy deficiente a excelente.

María Esther Rodríguez; Josia Isea

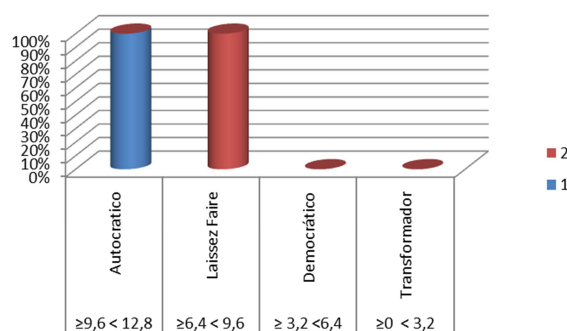
Por lo tanto, la media aritmética obtenida, se expresa en una categoría muy deficiente, deficiente, regular, bueno, excelente. Catalogándose así, el uso de un estilo de liderazgo por parte de los jefes de servicio.

Una vez obtenido la caracterización de los estilos de liderazgos presentes en la población objeto de estudio, se procedió a aplicarles un segundo instrumento sobre liderazgo situacional, el cual fue tomado de la investigación realizada por Martínez 2003, por cuanto este permite medir el liderazgo situacional en concordancia con las características del contexto de estudio ⁽⁷⁾. Este instrumento consta de 12 ítems con cuatro alternativas de repuestas, cuantificándose los resultados por medio del baremo construido por Martínez 2003, por consiguiente la aplicación de este instrumento permitió desarrollar la matriz de liderazgo basado en análisis situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en relación con el estilo de liderazgo, se muestran en gráficos, con la finalidad de ilustrar porcentualmente, la ubicación de las diversas repuestas por parte de los jefes de servicios:

Gráfico sobre estilo de liderazgo



Fuente: Los autores. 2016

María Esther Rodríguez; Josia Isea

De acuerdo a las tendencias de repuestas, están se inclinan al uso de un estilo de liderazgo, basado en lo autocrático y laissez faire, siendo casi nulos, el estilo democrático y transformador. Este análisis se desarrolla en base de la aplicación del primer instrumento de medición.

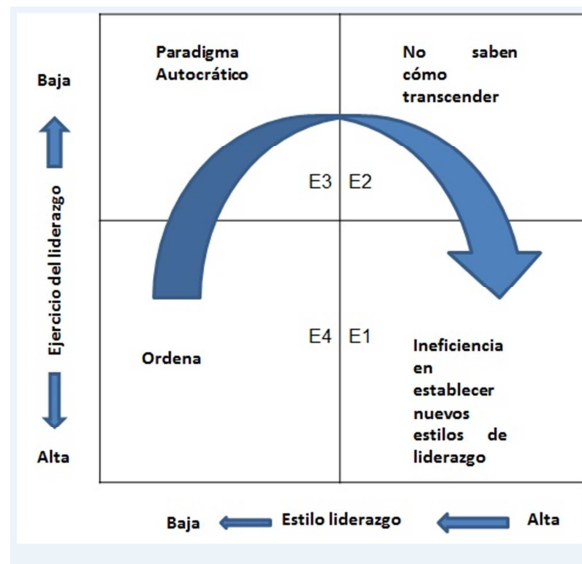
Cuadro sobre estilo de liderazgo basado en análisis situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard

M3: Saben que están manejando estilos de liderazgo como el autocrático que no contribuye a germinar un ambiente sinérgico, empático, para el trabajo	M4: Se sienten capacitados para actuar bajo el liderazgo autocrático.
M1: No son eficaces en desarrollar diversos estilos de liderazgo, entre los cuales se encuentran el democrático y transformacional,	M2: No saben cómo transcender y trabajar bajo el modelo transformacional, pero estaría dispuestos a hacerlo, si esto mejora su labor como jefe de servicio

Fuente: Los autores. 2016

De acuerdo a las tendencias de repuestas, están se inclinan al uso de un estilo de liderazgo, basado en lo autocrático y laissez faire, siendo nulos, el estilo democrático y transformador.

María Esther Rodríguez; Josia Isea



Fuente: Los autores. 2016.

DISCUSIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES

Se discuten los resultados obtenidos, en función de los objetivos de la investigación, desarrollados del siguiente modo:

Identificar los estilos de liderazgos desarrollados por los jefes de servicio:

El estilo de liderazgo desarrollado en 75% por los jefes de servicio es el autocrático. Este liderazgo es basado en una visión piramidal de poder, es decir, ejerce el poder en un rol de jefe, emitiendo órdenes, las cuales deben ser cumplidas por los subordinados. Chiavenato 2009 expresa que el líder autocrático; “actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos” ⁽¹¹⁾. Esta visión de liderazgo puede resultar efectiva a la hora del cumplimiento de tareas específicas y en un determinado tiempo, sin embargo, cuando se habla de generar equipos de trabajo, puede resultar contraproducente su uso frecuente, por cuanto la visión del resto de personas, no es compartida como parte de la planificación o acciones a seguir.

María Esther Rodríguez; Josia Isea

Esto podría desmotivar a las personas a comprometerse al cumplimiento de acciones, dejando la carga de trabajo al jefe, debido que sienten que no son tenidas en cuenta de manera formal en la transformación de la realidad hospitalaria, además en la actual visión socialista de gestión pública, el ejercer el liderazgo autoritario continuamente, puede conducir a confrontaciones sobre los esquemas de clases sociales, los cuales deben ser horizontalizadas para procurar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de las actividades en la institución. El líder autoritario, no se encuentra en el orden gerencial que procura contar con una gerencia basada en lo participativo, democrático, protagónico, siendo estos principios rectores encontrados en la Constitución Bolivariana de Venezuela.

Se hace primordial, desarrollar estilos de liderazgos que confluyan en la organización de acciones que permitan interactuar entre las personas que laboran en la institución hospitalaria con los usuarios, determinando así, una relación de diálogo para la consecución de metas comunes, las cuales satisfagan las necesidades, expectativas, tanto del cliente interno como externo, a fin de consolidar acciones que articulen el proceso de la salud como un pilar y derecho humano universal en la defensa de la vida y del progreso integral de la especie humana. Entre los estilo de liderazgo, con mayor frecuencia usado por los jefes de servicio, se encuentra el autocrático en 75% y laissez faire en un 25%, siendo nulos, el estilo democrático y transformador con 0% de frecuencia.

Esto implica que el estilo laissez faire, representa lo contrario al autocrático, es decir, se basa en dejar hacer todo al talento humano de la organización, sin mayor supervisión o planeación por parte del líder. Además el laissez faire, compartido con autocrático, no permite tomar decisiones al menos que sea indicado, dejando toda la responsabilidad en manos de los jefes de servicio, quienes deben estar al tanto de todas las decisiones que se toman en la organización hospitalaria. Al no existir la práctica de liderazgo transformacional y democrático, queda relegada la toma de iniciativas, innovación, emprendimiento, por parte del talento humano, ante lo cual, podría constituirse un clima

María Esther Rodríguez; Josia Isea

anárquico de trabajo, sí las ordenes a ejecutar no son emitidas a tiempo, con la veracidad necesaria para gestionar los cambios necesarios en la organización.

Este clima anárquico puede ser coadyuvado por el laissez faire, quien al dejarlo hacer el trabajo sin mayor supervisión u orientación, puede trabajar según su conveniencia, irrespetando las normas establecidas en los protocolos de funcionamiento del hospital, ante lo cual, podría originarse acciones contraproducentes para la salud de los usuarios, así como procesos administrativos del hospital, ocasionando pérdidas de recursos materiales y de tiempo, en las repuestas que deben brindarse al usuario.

Describir el estilo de liderazgo ejercido por los jefes de servicio

En base a los resultados obtenidos, se promueve el estilo de liderazgo autocrático en un 75% y el laissez faire en un 25%, esto representa dos visiones contrarias y que no coadyuvan por sí mismas al buen desarrollo de los procesos gerenciales con base a filosofías de gestión basadas en lo horizontal, donde todos los miembros de la organización pueden aportar a cambios en la institución.

En este sentido, el estudio basado en análisis situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se evidencia que los jefes de servicio, trabajan en base al liderazgo autocrático, se sienten con mayor competencia para el desarrollo del mismo, esto puede ser un factor que imposibilite el uso de otros estilos de liderazgos, por cuanto no trascienden a otros modelos de gerencia que permitan el uso efectivo de acciones bajo un ambiente sinérgico, empático, comunicativo, fundamentado en la relación del diálogo como proceso fundamental de acciones vinculantes al desarrollo integral del ser humano.

Caracterizar el desarrollo del liderazgo transformador por parte de los jefes de servicio:

Aunque este estilo de liderazgo no se evidencia en los resultados obtenidos en el presente estudio, se deja en evidencia la importancia de trascender al mismo, por

María Esther Rodríguez; Josia Isea

cuanto esto podría contribuir en la gestación de acciones complejas que permitan gerenciar en los jefes de servicios con una visión no solo de resolver problemas en el área de trabajo, sino, de germinar acciones en favor de motivar al talento humano en función de contribuir a la innovación y participación democrática de quienes hacen vida en la institución hospitalaria. En tal sentido, Bass 2007 señala que el líder transformacional posee las siguientes distinciones ⁽¹³⁾:

- a) **Carisma:** proporciona la visión y el sentido de la misión, introduce el orgullo, gana el respeto y la confianza
- b) **Inspiración:** comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos y expresa importantes propósitos de maneras simples
- c) **Estimulación intelectual:** promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas
- d) **Consideración individualizada:** Da atención personal, trata a cada empleado individualmente, instruye y aconseja.

Como puede apreciarse el líder transformacional posee una serie de cualidades que invitan al ejercicio de un liderazgo donde el humanismo es el centro de acción, por cuanto se entiende que el talento humano está conformado por personas con capacidades para aportar al logro de las metas de la institución, en función de construir un mejor ambiente de trabajo que propicie acciones en favor de prestar un servicio acorde a las expectativas, exigencias, necesidades, de los usuarios, de ese modo, el liderazgo transformacional se constituye en un reto de ser asumido por los jefes de servicio para gestionar una mayor calidad, eficacia, pero sobre todo cercanía en las gestiones prestadas al pueblo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Chiavenato, I. Administración de RRHH. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.1993.
2. Vivar, E. Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. Revista EAFIT, N. 5, 2012.

María Esther Rodríguez; Josia Isea

3. Castillo, A. Estilos de liderazgo y su relación en el desempeño laboral docente en la educación inicial. Tesis (Magister en Gerencia Educativa).-- Universidad Rafael Urdaneta, Decanato de Postgrado e Investigación.2006
4. Cuba, E. Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los empleados. Tesis (Psicólogo).-- Universidad Rafael Urdaneta, Facultad de Ciencias Políticas Administrativas y Sociales 2007.
5. Villalobos, V. Estilos de liderazgo del supervisor y clima organizacional en las escuelas básicas estatales. Tesis (Magíster en Supervisión Educativa).-- Universidad Rafael Urdaneta, Post-Grado e Investigación 2007
6. Fossi, R. . El Liderazgo, tipos y características. Editorial Mc Graw Hill. México 2010
7. Álvarez Lo que hace un líder (y cómo lo hace). Disponible en la Web. Ser Humano y Trabajo. Desarrollando la Capacidad de Liderazgo 2011
8. Fossi, R . El Liderazgo en la actualidad. Editorial Mc Graw Hill. México 2011
9. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración Sao Paulo.1993.
10. Reyes,M Metodología y Diseños de Investigación Científica. Lima Perú. 2006
11. Kerlinger, P. 2008
12. Blanchar, K. Liderazgo Situacional. Ohio EEUU. 1967.
13. Bass, B. Multifactor Leadership Questionnaire. USA. 2007
14. Martínez, S. Instrumento de medición . Liderazgo situacional. Editorial Limusa. Buenos Aires, Argentina 2003
15. Clerc, J. Liderazgo y su Influencia sobre el Clima Laboral. Osorno, Instituto de Salud Pública, 2006.