

**Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Prosocial:
Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones
sanitarias catalanas.**

**From Leadership Transformational to Prosocial Leadership: Evidences
obtained in the Direction of catalán health organizations**

TESIS DOCTORAL

Departamento Psicología básica, Evolutiva y de la Educación
Facultat de Psicologia
Universitat Autònoma de Barcelona

Presentada por:
Ana Esther Bedoya Rodríguez

Dirigida por:
Dr. Robert Roche Olivar
Dr. Ramón Cladellas Pros

Barcelona, 4 de diciembre del 2015

**Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Prosocial:
Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones
sanitarias catalanas.**

**From Leadership Transformational to Prosocial Leadership: Evidences
obtained in the Direction of catalán health organizations**

TESIS DOCTORAL

Doctorado Psicología de la Comunicación,
Interacción social y Desarrollo humano.

Departamento Psicología básica, Evolutiva y de la Educación
Facultat de Psicologia
Universitat Autònoma de Barcelona

Para optar al título de Doctora
por la Universitat Autònoma de Barcelona.

Presentada por:
Ana Esther Bedoya Rodríguez

Dirigida por:
Dr. Robert Roche Olivar
Dr. Ramón Cladellas Pros

Barcelona, 4 de diciembre del 2015

Cita bibliográfica del documento:

Bedoya, A.E (2015). Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Prosocial
Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones sanitarias catalanas. Tesis
Doctoral, no publicada. Programa de Doctorado Psicología de la Comunicación:
Interacción social y desarrollo humano. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.

Contacto:

Ana Esther Bedoya Rodríguez
anny.bedoya@ gmail.com

Dedico este, el fruto de muchos años de investigación

A mis cuatro pilares

A Dios, por su ayuda y fuerza para continuar.

A mi madre, Flor Emith Rodríguez,
por su apoyo, respaldo y amor incondicional durante toda mi vida.

A mi esposo, David Moreno Villaseca
por su compañía, comprensión, apoyo y motivación.

A mi hija, Daniela Moreno Bedoya
por brindarme perspectiva de futuro.

Agradecimientos

Mis más sincero agradecimientos;

A David, gracias por tu apoyo incondicional, aún, cuando creía desfallecer siempre estaba allí tu mano para sostenerme e invitarme a seguir, sin ti no hubiese llegado hasta aquí.

A mi madre, por tus consejos, por tu confianza en que lo lograría, y cuando llegaron las adversidades y me creí sin fuerzas, esa fe en mí, me hizo continuar y culminar esta importante etapa.

Al doctor Robert Roche, porque ha sido mi ejemplo a seguir, en conducta, palabra y pensamiento, ejemplo de cómo la teoría toma valor, cuando se vive y las acciones hablan de lo que creemos y estamos convencidos. Gracias porque con usted aprendí lo más importante de la prosocialidad y su aplicación a la vida cotidiana, gracias por su confianza, por la paciencia, por esa escucha activa en momentos críticos, por reforzar mis deficiencias siempre con respeto y consideración, gracias por ese seguimiento tan personalizado y transferir parte de sus conocimientos generosa, detallista, rigurosa, impecable y desinteresadamente. Gracias, porque durante todo este proceso me dio seguridad saber que contaba con usted. Se me acaban las palabras para expresarle lo que realmente significo vivir esta experiencia, académica y vital a su lado; gracias, porque he crecido personal y académicamente. Sin su apoyo y guía este trabajo no hubiese sido posible en ninguna de sus dimensiones. Realmente fue una gran bendición poder contar con usted. Gracias.

Al doctor Ramón Cladellas, por su disposición positiva, ayuda, preocupación rigurosidad y aportes siempre oportunos.

A los directivos/as y empleados/as de los consorcios estudiados, por su disposición de participar en la investigación y el tiempo que emplearon para ello.

A mis suegros por su ayuda y soporte en esta última etapa.

A mi hermano por su cariño y preocupación.

A Pilar por tan oportuna ayuda y por esa disposición siempre activa.

A Mayka, por sus palabras oportunas. Y en general, a todas las personas que directa o indirectamente me han colaborado, para que esta investigación se llevara a cabo.

A Dios por colocar a todas estas personas en mi camino para que este estudio fuera posible y llegara a feliz término.

Solo puedo decir...

!!!MUCHAS GRACIAS....!!!

Tabla de contenido

Índice de tablas	13
Resúmenes	17
Resumen	19
Resum	20
Abstract.....	21
Introducción.....	25
Capítulo 1	33
Reseña Teórica del Liderazgo	33
A. Aproximación desde los rasgos (atributos, habilidades)	34
B. Aproximación desde la conducta.....	35
C. Aproximación Humanista.....	39
D. Aproximación Situacional	40
E. Aproximación desde el poder y la influencia	45
Capítulo 2	51
Liderazgo Transformacional.....	51
Evolución teórica del modelo	52
Significación del liderazgo Transaccional y Transformacional.....	56
Dimensiones del Liderazgo Transaccional.	57
Dimensiones del Liderazgo Transformacional	59
Liderazgo Transformacional y Contexto Organizacional.....	63
Líder transformacional.....	64
Capítulo 3	71

Prosocialidad y Liderazgo Prosocial	71
Capítulo 3	73
Prosocialidad y Liderazgo Prosocial	73
Introducción a la prosocialidad.....	73
Prosocialidad y organizaciones.....	75
Liderazgo Prosocial	76
Cómo se mide el liderazgo prosocial.....	82
Algunas dimensiones operativas y optimizadoras para el Liderazgo Prosocial.	82
Capítulo 4	93
Estudio Empírico	93
Capítulo 4	95
Estudio Empírico	95
Modelo Sanitario en Cataluña.....	95
¿Qué es una Organización Sanitaria?	99
Los Consorcios Hospitalarios Catalanes.....	100
Concepto y características.	100
Planteamiento y relevancia del estudio.....	101
Objetivos del Estudio.....	103
Objetivos Generales.	103
Diseño	104
Muestra / Participantes.....	105
Procedimiento.	108
Instrumentos:	110
Instrumento de medición del Liderazgo Transformacional.	111
Instrumento de medición del Liderazgo Prosocial.	112

Capítulo 5	119
Resultados y Discusión.....	119
Capítulo 5	121
Resultados y Discusión.....	121
Análisis de datos	121
Variables	121
Resultados.....	123
Análisis de los resultados y Discusión.....	127
Capítulo 6	140
Conclusiones.....	140
Referencias	150
Anexos	163

Índice de tablas

Tabla	Página
Tabla 1 <i>Paralelo del Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Prosocial</i>	89
Tabla 2 <i>Características muestra directiva</i>	106
Tabla 3 <i>Características muestra Empleados</i>	107
Tabla 4 <i>Relación Ítems vs Dimensiones- Cuestionario liderazgo Prosocial-Prosocial Leadership Questionnaire (PLQ)</i>	116
Tabla 5 <i>Relación de Dimensions por cantidad de Items. Cuestionario Liderazgo Prosocial – Prosocial Leadership Questionnaire (PLQ)</i>	117
Tabla 6 <i>Correlaciones significativa entre LT y LP (versión directivos/as)</i>	123

Tabla 7 <i>Correlaciones significativa entre LT y LP (versión empleados/as)</i>	124
Tabla 8 <i>Correlaciones LT y variables de resultado (versión Directivos/as)</i>	124
Tabla 9 <i>Correlaciones LT y variables de resultado (versión Empleados/as)</i>	125
Tabla 10 <i>Correlaciones LP y variables de resultado (versión Directivos/as)</i>	125
Tabla 11 <i>Correlaciones LP y variables de resultado (versión Directivos/as)</i>	126
Tabla 12 <i>Comparación de medias entre categorías profesionales y LP</i>	126
Tabla 13 <i>Correlaciones Altas entre las dimensiones del L.P y el L.T (versión directivos)</i>	128
Tabla 14 <i>Correlación alta entre dimensiones del Liderazgo Transformacional y variables de resultado- Versión directivos/as</i>	131
Tabla 15 <i>Correlación alta entre dimensiones del Liderazgo Transformacional y variables de resultado- Versión Empleados/as</i>	132
Tabla 16 <i>Comparación Correlaciones altas entre dimensiones del Liderazgo Transformacional y variables de resultado- Versión directivos y Versión empleados</i>	133
Tabla 17 <i>Correlación Alta entre dimensiones del Liderazgo Prosocial y variables de resultado (Versión directivos)</i>	135
Índice de figuras	Página
Figura 1: Modelo Funcional y Asistencial Catalán	97
Figura 2: Organigrama de cada Región Sanitaria	98
Figura 3: División muestra directiva.	106

Resúmenes

Resumen

Las investigaciones en el campo del liderazgo independientemente de las diferentes escuelas, enfoques o teorías, coinciden en que no puede existir una empresa, centro, equipo u organización exitosa, sin un buen liderazgo. Además éste es fundamental para el mantenimiento y eficacia de las organizaciones.

En este estudio se intenta partir del Liderazgo Transformacional, para realizar una aproximación empírica al Liderazgo Prosocial (Roche, 2015), enfocándolo en el sector sanitario catalán desde una perspectiva cuantitativa.

Plateándonos estos objetivos: Determinar la diferencia, similitud o complementariedad de las dimensiones del Liderazgo Transformacional y del Liderazgo Prosocial y determinar, cómo se relacionan las correspondientes variables de resultado: Satisfacción en el trabajo, Esfuerzo Extra y Eficacia del Líder, con los dos Liderazgos: Transformacional y Prosocial, tanto en directivos/as como en empleados/as. Para intentar llegar a estos objetivos aplicamos los cuestionarios MLQ (Cuestionario Multifactorial del Liderazgo y el PLQ (Cuestionario de Liderazgo Prosocial) a empleados/as y a directivos/as de dos Consorcios hospitalarios de Cataluña que están compuestos por un total de 14 organizaciones sanitarias.

Teniendo en cuenta las características de estas organizaciones sanitarias y lo que nos dibujan los resultados obtenidos de estos dos consorcios hospitalarios, podemos afirmar que se trata de un entorno organizacional que posibilita el estudio e implementación del Liderazgo Prosocial como un buen modelo de gestión.

Los resultados alcanzados (por las similitudes que hay entre las dimensiones nucleares de uno y otro, y desde las características que debería tener el líder transformacional) nos permiten también afirmar, que el Liderazgo Transformacional tiene las bases para llegar a obtener un liderazgo Prosocial, concluyendo que un líder transformacional podría devenir líder prosocial, y actuar como un líder prosocial ya implica Liderazgo Transformacional.

A partir de los resultados reflexionamos sobre la importancia de un cambio de modelo en la gestión directiva en el contexto sanitario catalán, apuntando finalmente cuál debería ser la línea de investigación futura.

Palabras claves: *Liderazgo Prosocial, Liderazgo Transformacional, prosocialidad, sector sanitario, dirección y gestión, organizaciones sanitarias.*

Resum

Les investigacions en el camp de lideratge, independentment de les diferents escoles, enfocaments o teories, coincideixen en que no hi pot haver una empresa, centre, equip o organització amb èxit, sense un bon lideratge. A més aquest és també essencial per al manteniment i l'eficàcia de les organitzacions.

Aquest estudi intenta basar-se en el Lideratge Transformacional per fer una aproximació empírica al Lideratge Prosocial, (Roche, 2015), centrat en el sector sanitari català des d'una perspectiva quantitativa.

Presentant aquests objectius: Determinar la diferència i la semblança o la complementaritat de les dimensions del Lideratge Transformacional i del Lideratge Prosocial i Determinar com es relacionen amb les corresponents variables de resultat: Satisfacció en el Treball, Esforç Extra i l'Eficiència del Líder amb els dos diferents lideratges: Transformacional i Prosocial en directius i empleats. Per intentar arribar a aquests objectius vam aplicar qüestionaris MLQ (Qüestionari Lideratge Multifactorial) i el PLQ (Qüestionari Lideratge Prosocial). A directius i empleats dels dos consorcis hospitalaris de Catalunya que es componen d'un total de 14 organitzacions sanitàries

Tenint en compte les característiques d'aquestes organitzacions de salut i el que ens dibuixen els resultats obtinguts en aquests dos consorcis hospitalaris, podem dir que es tracta d'un entorn organitzatiu que permet l'estudi i implementació del Lideratge Prosocial com un bon model de gestió.

Els resultats obtinguts (per les similituds que hi ha entre les dimensions nuclears d'un i de l'altre, i des de les característiques que hauria de tenir el líder transformacional) també ens permeten afirmar que el Lideratge Transformacional té les bases per arribar a obtenir un Lideratge Prosocial, concloent que un líder transformacional podria esdevenir líder prosocial i a la inversa actuar com un líder prosocial ja implica un lideratge transformacional.

Basat en els resultats, podem reflexionar sobre la importància d'un canvi de paradigma en la gestió directiva en el context de la sanitat catalana, finalment assenyalant quina hauria de ser la línia de recerca futura.

Paraules clau: *Lideratge Prosocial, Lideratge Transformacional, prosocialitat, sector sanitari, direcció i gestió, organitzacions sanitàries.*

Abstract

The research in the field of leadership, regardless of the different schools, approaches or theories, agree that there can not be a company, center, team or organization successful, without good leadership. In addition this is fundamental to the maintenance and effectiveness of organizations.

In this study, there is an attempt based in the transformational leadership to carry out an empirical approximation to the Prosocial Leadership (Roche, 2015) focusing on the Catalan health sector from a quantitative perspective, with these objectives: to determine the difference, similarity or complementarity among the dimensions of the transformational leadership, and those of the prosocial leadership and determine how to relate the corresponding outcome variables: job satisfaction, extra effort and effectiveness of the leaders in the two different leadership taking in account both samples: managers/as well as employees. In an attempt to reach these goals we apply questionnaires MLQ (Multifactorial Questionnaire of the Leadership) and the PLQ (Prosocial Leadership Questionnaire) to employees and directors of two hospital consorcia of Catalonia, which are composed of a total of 14 health care organizations.

In view of the characteristics of these health care organizations and what we draw the results of these two consortiums hospital, we can say that it is an organizational environment that allows the study and implementation of the Prosocial Leadership as a good model of management.

The results achieved (by the similarities that exist between the nuclear dimensions of one and another, and from the characteristics that should have the transformational leader) allow us to affirm that transformational leadership has the basis for a further prosocial leadership, concluding that a transformational leader could become prosocial leader, and a prosocial leader already implies prosocial transformational leadership.

On the basis of the results we consider the importance of a possible shift of paradigm in the directive management in the Catalan health context, pointing at what should be the line of future research.

Key Words: *Transformational leadership, Leadership Prosocial, prosociality, health sector, direction and management.*

Introducción

Introducción

Estudiar las diferentes corrientes del liderazgo ha sido objeto de interés a lo largo de la historia (Katz, 1965; Yulk y Van Fleet, 1992; Judge y Piccolo, 2004).

Actualmente, los cambios y desafíos de la sociedad contemporánea están generando entornos dinámicos donde la figura líder se ve obligada a adaptarse a las nuevas circunstancias, responder a las diferentes necesidades del mundo organizacional sin dejar de ser competitivos.

La bibliografía especializada indica que la noción de líder ha ido evolucionando al ritmo de los cambios sociales (Weber, 1924/1947 Mann, 1965; Godoy, 2009; Roche, 2015). Existe consenso en las investigaciones en este campo respecto a que no podría existir una empresa u organización exitosa sin un excelente líder (Likert, 1961; Yulk, 2008) lo que pone de manifiesto la importancia del liderazgo en la dinámica, mantenimiento y dirección de cualquier organización.

Mi experiencia previa de siete años en el área de los recursos humanos, como Lic. en administración y dirección de empresas en Colombia y como Máster en la gestión de los Recursos Humanos en España (siendo responsable de formación y desarrollo en el área de dirección estratégica en el ámbito organizacional sanitario), me permite constatar que existen pocas vías optimizadoras para que los líderes del ámbito sanitario se enfrenten a los desafíos actuales de las organizaciones que dirigen, respondiendo a criterios de eficiencia y eficacia, sin descuidar el impacto que su trabajo tiene en los actores de interés de sus organizaciones.

La experiencia de proyectos europeos del grupo LIPA (Laboratorio de Investigación Prosocial Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona) en el ámbito sanitario, me ha permitido constatar en la práctica que muchas de las dificultades que los profesionales sanitarios declaran como prioritarias se refieren a su relación con los superiores, o con el funcionamiento de los sistemas.

La presente investigación parte de una constatación práctica y bibliográfica: el estudio del liderazgo en la alta dirección del sector sanitario no ha sido tan amplio como los estudios realizados en otros contextos, ni tampoco se le ha dado la misma extensión e importancia. ¿Es por ello menos relevante el liderazgo en la dirección de consorcios hospitalarios que en cualquier otra empresa?

Aparentemente no, sin embargo, la complejidad propia de la estructura organizacional sanitaria, más su urgencia de innovación tecnológica, su diálogo permanente con la vida en todas sus etapas evolutivas, su influencia en la calidad de vida de todos los ciudadanos, hace que no todos los modelos de liderazgo respondan de la misma manera a los desafíos actuales de este tipo de organizaciones.

En los diálogos que el equipo LIPA ha tenido con médicos y gestores del ámbito sanitario, se ha podido constatar que existe una distancia entre la formación que muchos líderes del ámbito sanitario reciben (a veces centrada en la atención del paciente) que se diferencia de las tareas que deben enfrentar en la práctica: manejar equipos interdisciplinarios, interculturales, gestionar conflictos laborales, lidiar y negociar con la autoridad política.

La búsqueda de modelos de liderazgo que respondan a esta dualidad técnica-humana en el ámbito sanitario, es una pregunta permanente, a la que el liderazgo transformacional busca responder (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger y Kanungo, 1998)

Las investigaciones hechas sobre Liderazgo Transformacional en diferentes organizaciones empresariales, educacionales y gubernamentales pone de manifiesto que con una dirección basada en el Liderazgo Transformacional los colaboradores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por su líder-directivo y están motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos. Según Bass (1985), el líder transformacional motiva a los seguidores, (1) haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas, (2) impulsándoles a ir más allá de sus intereses egoístas por el bien de la organización o el equipo, y (3) activando sus necesidades de orden superior. Como consecuencia, se producen cambios en los equipos y las organizaciones (Bass, 1985).

Por otra parte, los proyectos europeos en Prosocialidad aplicada al ámbito sanitario del grupo LIPA y algunas investigaciones previas (Escotorin, 2013) proponen el liderazgo prosocial como un modelo participativo de gestión y optimización de organizaciones que favorece a los individuos implicados en la interacción, generando relaciones positivas y de confianza (Escotorin, Roche e Izquierdo, 2014), salvaguardando el bien común, asumiendo un costo inteligente, proporcionado, y contribuyendo a la concordia, cohesión y unidad (Roche, 2015)

Diálogo entre dos modelos de liderazgo

Ante la carencia de modelos operativos que articulen el desafío organizacional sanitario, de ser eficientes, eficaces y humanos, hemos querido plantear el presente estudio desde el Liderazgo Transformacional, realizando una aproximación empírica al Liderazgo

Prosocial en el sector sanitario, dentro de la dirección de dos consorcios hospitalarios en Cataluña.

Se ha indagado sobre qué elementos tienen en común y en qué se diferencian los Liderazgos Transformacional y Prosocial; y se ha revisado la eficacia de ambos modelos para entornos y organizaciones que cumplan las mismas características de la muestra estudiada.

Se ha enfocado el análisis de las diferentes dimensiones de ambos liderazgos, por medio de los instrumentos de medición: El MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), (Bass y Avolio, 1993), y el PLQ (Prosocial Leadership Questionnaire) (Bedoya y Roche, 2015).

Específicamente este trabajo busca:

1. Determinar la diferencia, similitud o complementariedad de las dimensiones del liderazgo transformacional y el liderazgo prosocial
2. Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con las variables de resultado Eficacia del Líder, Satisfacción en el Trabajo y Esfuerzo Extra en los directivos/as con sus respectivos empleados/as.
3. Determinar la relación del Liderazgo Prosocial con las variables de resultado Eficacia del líder, Satisfacción en el Trabajo y Esfuerzo Extra en los directivos/as con sus respectivos empleados/as.

Este estudio pretende desde el Liderazgo Transformacional hacer una aproximación al Liderazgo Prosocial en el sector sanitario desde una perspectiva cuantitativa, con la intención de identificar si el contexto sanitario es susceptible al estudio del Liderazgo Prosocial y si podría ser eficaz en este contexto.

Estructura del trabajo

En el primer capítulo se realiza un seguimiento de la evolución teórica del liderazgo, que permite percibir su desarrollo y consolidación como área de investigación.

En el segundo capítulo se explora el concepto, antecedentes, evolución y contexto organizacional del modelo de Liderazgo Transformacional, como también las diferencias de los estilos transaccional y transformacional explicando las dimensiones que los componen y el instrumento que lo mide.

En el tercer capítulo se aborda la definición de prosocialidad, su origen, su aplicación a la dirección empresarial., el Liderazgo Prosocial, y las dimensiones operativas de éste.

En el cuarto capítulo, se presenta el estudio empírico y se muestra una visión del contexto sanitario catalán dónde se lleva a cabo la investigación, abordando también los objetivos, hipótesis y metodología utilizada para indagar en los consorcios estudiados.

El capítulo quinto, corresponde a los resultados encontrados y a su análisis en cada uno de los objetivos e hipótesis propuestas, con el objeto de interpretarlos a la luz de la teoría.

El sexto capítulo y último de esta tesis, se parte de la discusión del análisis, llegando a reflexiones que, a la vista de éstos, proyectan el trabajo presentado hacia un estudio más amplio sobre Liderazgo Prosocial.

Capítulo 1
Reseña Teórica del Liderazgo

Capítulo 1

Reseña Teórica del Liderazgo

Para abordar el tema del Liderazgo, se ha realizado una revisión bibliográfica utilizando las siguientes bases de datos: ISI Web of Science, JSTOR II, JSTOR III, Oxford Scholarship Online, Psycodoc, PsycINFO, Trobador –UAB, Trobador revistas electrónicas, y los siguientes criterios de búsqueda: Evolución liderazgo, liderazgo historia, revisión liderazgo, teoría liderazgo, liderazgo organizacional.

Se ha realizado una revisión de la historia de las diversas teorías del liderazgo, que fueron respondiendo con distintos modelos aplicativos a las necesidades organizacionales, según cada época.

Se hará una presentación de diferentes enfoques, desde el inicio hasta el modelo del liderazgo transformacional de Bernard Bass (1985), que en conjunto con el liderazgo prosocial (que detallaremos en el capítulo cuatro), serán los dos tipos de liderazgos, en los que se centrará, este estudio de investigación.

Debido a que son revisiones que tienen un gran valor debido a su rigurosidad se ha utilizado como base a este capítulo la clasificación que realiza Yulk (2008) y Van Fleet (1992). Se incorporan también, las aportaciones hechas por Dansereau y Yammarino (1998), Pallarés (1993) Godoy (2009), y Álvarez (2009).

Se propone como medio para darle un hilo conductor a este primer capítulo clasificaremos las corrientes teóricas y los diferentes modelos de liderazgo en las siguientes aproximaciones:

- A. Aproximación desde los rasgos (atributos, habilidades).
- B. Aproximación desde la Conducta.

C. Aproximación Humanista.

D. Aproximación Situacional.

E. Aproximación desde el Poder y la Influencia.

A pesar que a finales del siglo XIX, ya había algunos vestigios sobre liderazgo, sólo fue en el siglo XX, en la década de los 40, cuando se realizan estudios sistemáticos, y se puede decir, que es allí, donde se empieza a estudiar al líder, colocando el foco en sus atributos y habilidades.

A. Aproximación desde los rasgos (atributos, habilidades)

Lewin (1939) con su equipo fueron los primeros en realizar algunos de estos estudios. En 1969 Gibb es uno de los primeros que intenta recoger en una obra las diferentes definiciones sobre liderazgo en la cual exhibe y debate los primeros intentos de definición sobre el líder y cinco años más tarde (1974) Stogdill en su obra “ The Handbook of Leadership” hace un detallado estudio de los libros y artículos que mencionaban teorías del liderazgo hasta la fecha.

Cuando se iniciaron los estudios sistemáticos sobre el liderazgo se empezó con una línea de investigación que se denominó como el enfoque del “gran hombre”, el cual consistía en la identificación de los rasgos de los grandes líderes (Stogdill, 1974), ya que se consideraba que los líderes eran aquellas personas que poseían algunas características innatas que los hacían diferentes a los demás, colocándolos en posiciones muy altas de influencia. En este sentido, se estudia el liderazgo centrándose solamente en el líder considerándolo un ser superior, estatus que viene dado por la dimensión de los rasgos innatos de su personalidad, sin tener en cuenta su entorno, el grupo y la situación.

Pallarès (1993) en su tesis doctoral, señaló que se habían registrado un total de 124 estudios entre los años 1904 y 1948 donde se recopilaban las diferentes características que

debía tener un líder exitoso, para identificar los rasgos asociados a la eficacia del líder, Schultz (1986, citado en Pallarès, 1993) sostiene que se debía medir los rasgos que mostraban los líderes eficientes y los no eficientes, para ver en qué diferían. Como resultado, se realizaron varias listas de cualidades y características, que debía tener un líder de éxito. Algunos de estos rasgos eran: Altos niveles de energía, madurez emocional, integridad y autoconfianza (Yulk y Van Fleet, 1992).

Al mismo tiempo que los estudios de los rasgos, Katz (1955) y Mann (1965) realizaron una de las primeras taxonomías de habilidades que debería tener un líder eficaz, las cuales se tienen en cuenta hasta hoy. Según estos autores las tres categorías básicas de habilidades son: Habilidades técnicas (conocimiento de los procesos y entorno del trabajo), conceptuales (capacidad de analizar eventos complejos y percibir problemas y oportunidades usando modelos) e interpersonales (capacidad empática, sensibilidad social y diplomacia). Yulk y Van Fleet (1992) Señalan una cuarta habilidad, la habilidad administrativa, que consistía en realizar funciones relevantes de dirección, planificación y supervisión.

A pesar de que el estudio de este enfoque abarcó un largo periodo de tiempo, no tuvo especial relevancia por falta de una comprobación verificada. Stogdill (1948), Hollander y Julián (1969) hicieron una revisión sobre el rasgo del líder y su relación con la eficacia del liderazgo, encontrando poca o nula conexión.

En resumen, a pesar de que esta aproximación, dejó aportaciones importantes, como la identificación de rasgos de la personalidad y algunas habilidades que debe tener un líder, se comprobó que la eficacia de este, no estaba supeditada a estos atributos.

B. Aproximación desde la conducta

Estas aproximaciones empezaron a surgir a principios de la década de 1950, posiblemente por la insatisfacción que generó a muchos investigadores las diferentes

teorías y modelos sobre los rasgos. Este grupo de teorías al igual que las anteriores, estudiaron al liderazgo a través de la observación del líder, teniendo en cuenta lo que “hacían” y no las “características innatas” que poseían, en lo que radicó su diferencia. Pretendían encontrar cuáles eran las actividades típicas del trabajo de dirigir y por lo tanto centrarse más, en el quehacer real de los directivos.

Según Yulk (2008) la investigación conductista se divide en dos grandes líneas; La primera, intenta analizar las pautas específicas seguidas por los directivos, al realizar sus actividades y funciones, como también explorar la manera de enfrentarse a las exigencias, limitaciones y conflictos del papel inherente a su cargo. La segunda, se basa en la identificación de las conductas del liderazgo más eficaz. Los siguientes estudios se enmarcan en esta aproximación conductista:

-Los estilos de liderazgo clásicos: (Lewin, Lippit y White, 1939): En este estudio, se diferencian tres estilos de liderazgo: *Liderazgo autoritario* (fija objetivos, designa las tareas y los pasos a seguir, con una supervisión estricta), *Liderazgo Democrático* (fija objetivos y la manera de actuar conjuntamente con sus colaboradores), y el estilo en el que el líder “deja hacer”, dejando en manos de sus colaboradores todas las decisiones, sin apenas participar, a este tipo de liderazgo Lippit y White, denominaron *Laisser-faire*.

-El modelo de dirección de los dos factores de la escuela de Ohio: Las investigaciones de esta escuela se iniciaron en 1945, encabezando la investigación durante por lo menos dos décadas, su objetivo era reconocer diferentes dimensiones de la conducta del líder. Llegando a la conclusión que el estilo de liderazgo se podría describir mejor como una variable de dos dimensiones definidas así:

- Consideration (“Estilo de dirección C”): Representa el grado en el que el líder se preocupa por el bienestar, confort status y satisfacción de sus seguidores (Fleishman y Harris, 1962; House y Baetz, 1979), es decir, que el líder que practica un “estilo de dirección C” da una mayor importancia al comportamiento personal e interpersonal en el proceso de trabajo.

- Initiation of Structure (Estilo de dirección I-S): Se refiere a una dirección orientada a las tareas (ejemplo: evaluación de los resultados, programación etc.). Un líder que se ubique en esta dimensión, tendrá como objetivo la planificación, definición y distribución de las actividades del grupo, así como los objetivos de trabajo.

Con este estudio los autores, ofrecieron uno de los trabajos de divulgación que más impacto ha tenido en la literatura sobre el liderazgo (Yulk y Van Fleet, 1992) con el Handbook of Leadership (Stogdill, 1974).

- **Los estudios de la universidad de Michigan:** En esta universidad, se realizaron investigaciones en la misma línea que en la de la escuela de Ohio, con el propósito de establecer las características del comportamiento del líder y sintetizarlas, en un mínimo número de conductas fundamentales, relacionadas con la eficacia del líder. Los principales representantes de estos estudios fueron autores como Likert, Katz, Kahn, Mann, MacCoby o Seashore.

Los trabajos realizados en esta universidad identificaron dos dimensiones de la conducta del líder, una centrada en el empleado y otra en la producción (Kahn y Katz, 1960). Estas dimensiones eran muy parecidas a las planteadas por la universidad de Ohio, con una única diferencia, que consistía en que la universidad de Michigan, suponía que los líderes se centraban en una de las dos dimensiones citadas pero no en ambas, se puede entender que

los estudios de esta universidad pues, apuntaban en un principio a que los estilos de dirección eran polares dentro de una misma dimensión.

Posteriormente, autores como Kahn (1960) llegaron a la conclusión que los resultados más exitosos eran conseguidos por aquellos líderes, que lograban una mayor integración sinérgica entre la preocupación por el empleado y la orientación hacía la tarea, siendo necesario una conducta de supervisión. En esta línea Likert (1961), en un estudio realizado sobre la conducta efectiva de supervisión (dirección con éxito), advierte cinco condiciones básicas para que aparezca dicha conducta, las cuales son:

1. Apoyo mutuo: relaciones positivas entre los integrantes del grupo.
2. Dirección orientada al grupo: Conseguir mantener un sentido de pertenencia y lealtad al grupo.
3. Objetivos exigentes de resultados: Altos estándares de rendimiento y trasmisión de entusiasmo para la consecución de los objetivos grupales.
4. Conocimientos técnicos:
5. Coordinación y planificación.

Llegando a la conclusión de que los directivos más efectivos, son aquellos que llevan a cabo una función de control en toda la estructura de la organización.

Por otra parte, teniendo en cuenta ciertas características del comportamiento del líder tales como: Toma de decisiones, capacidad de persuasión, gestión de conflictos, la humanidad y esfuerzo del mismo líder. Blake y Mounton, realizan un gráfico bidimensional obteniendo cinco estilos de liderazgo, donde identifican como el estilo óptimo, el denominado (9.9), en donde el líder evidencia, una alta orientación por la personas y por la productividad, señalando, que si bien es ineficaz a corto plazo, a largo plazo se muestra como la posición más efectiva (Blake y Mounton, 1964).

Se puede observar que en esta aproximación tomó relevancia, ya no solo las características innatas del líder, sino su conducta, (las cosas que hacía), dando mucha importancia a la dicotomía entre la orientación al trabajo y la orientación a los

empleados/as, aportando los primeros indicios de una preocupación por el confort y la satisfacción de estos. Es interesante resaltar que empiezan aparecer conceptos como la gestión de conflictos, la humanidad del líder y la importancia de tener en cuenta a las personas que se lideran, siendo conscientes, de que no solo se debería buscar una eficacia a corto plazo, y para ello se resalta la transcendencia de una integración sinérgica entre la preocupación por el empleado/as y la orientación al trabajo, para ser líderes eficaces a largo plazo.

C. Aproximación Humanista

En el liderazgo, la aproximación humanista es llamada así porque pretende conciliar los objetivos de la organización con los intereses personales de los/as trabajadores/as o empleados/as. McGregor (1960) y Argyris (1957, 1964) fueron los autores más representativos en esta línea.

Douglas McGregor de forma sistemática en su obra “The human side of enterprise” (El lado humano de la empresa, 1970), presenta su teoría basándola en dos estilos básicos de liderazgo: el primer estilo, autoritario, que refleja las concepciones más tayloristas sobre la dirección y el control, fundamentada en modelos coercitivos y económicos del hombre (Peiró 1986) a la que denominó *Teoría X*.

El segundo estilo más humanista, que considera aspectos de motivación intrínseca de las personas en el contexto laboral, y defiende la integración de los intereses de la organización, con los objetivos individuales de las personas que trabajan en ella. A esta teoría la llamó, la *Teoría Y*.

Para McGregor, las apreciaciones de un líder respecto a sus colaboradores son muy importantes, porque de ellas dependerá el estilo de liderazgo que adopte, es decir, si un líder considera a sus colaboradores bajo la concepción de la teoría X, es probable que adopte estrategias y sistemas de incentivos, acorde a un personal perezoso e irresponsable.

Estableciendo reglas, que le permitan supervisar de una manera estrecha, las tareas de su personal. Por el contrario, si los percibe como personas maduras y responsables, establecerá sistemas que estimulen esas características, de forma que se beneficie al personal y a la organización.

En esta aproximación se puede deducir que el foco no está puesto solamente, en lo que pide la organización, ni en lo que quiere o necesita el/la empleado/a, sino en la capacidad que tenga el líder de alinear estos dos requerimientos, intentado conciliar los objetivos organizacionales con los personales, utilizando un nuevo concepto que aparece en esta aproximación, la motivación intrínseca.

D. Aproximación Situacional

Esta aproximación consiste en estudiar el proceso de liderazgo, desde el punto de vista de los factores contextuales, que lo afectan. Las teorías que se enmarcan en esta aproximación, se caracterizan por la flexibilidad y capacidad de adaptación del líder a las diferentes situaciones en que se puede presentar el liderazgo.

Yulk (2008) destaca algunas variables situacionales a tener en cuenta: las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo realizado, el tipo de organización y la naturaleza del entorno. En este sentido, se presenta dos líneas de investigación muy marcadas: La primera, son las investigaciones que intentan establecer hasta qué punto los procesos de liderazgo, son generales o propios de las distintas organizaciones, niveles de dirección o cultura. La segunda, está comprendida por las líneas de investigación, en ocasiones llamada teorías contingentes del liderazgo, que pretenden determinar qué características de la situación “modera” la relación entre los atributos del líder (rasgos, competencias, conductas) y la eficacia; se supone que los atributos que son eficaces en algunas situaciones no tienen por qué serlo en todas. (Yulk 2008). Existe una forma más extrema de la teoría situacional llamada de sustitución del liderazgo, la cual identifica las

condiciones donde se reduce la importancia de líderes formales en la organización. En este sentido estarían los trabajos de Kerr y Jermier, 1978; Howell, Bowen, Dorfman, Kerr y Podsakoff, 1990. Las investigaciones representativas de esta aproximación son:

- **La clasificación de Tannenbaum, (1958, 1961):** Para este autor el líder dispone de un gran número de estilos de dirección, desde el autoritario hasta el permisivo, donde la adopción de uno u otro, es el reflejo de las aptitudes personales, cualidades del líder, la calificación de los miembros del grupo y la evaluación de la situación por parte del líder.

-**Modelo contingencia de Fiedler (1967, 1978):** Este modelo especifica que el desempeño eficaz de un grupo, depende del estilo de liderazgo y de las características propias de la situación, que el autor clasificó en favorables, desfavorables o neutras respecto al líder, dependiendo de tres dimensiones: El poder del puesto o poder de posición del líder, la naturaleza de la tarea y la relación líder-empleado/a.

- **La teoría del camino-meta (Path- Goal Theory):** Esta teoría se basa en el estudio de cómo las acciones del líder, influyen en la percepción que los seguidores tienen de sus objetivos de trabajo, de sus objetivos personales y los caminos para alcanzarlos (House y Mitchell, 1974). Desde este punto de vista la tarea del líder consistirá en aumentar la motivación de sus colaboradores/as y aportar la guía y las recompensas necesarias para un desempeño efectivo.

- **La teoría de Reddin (1971):** Este autor también diferenció las dimensiones, orientación al personal y orientación a la tarea, además estableció cinco características de la situación: la tecnología aplicada en la organización, el comportamiento de los jefes superiores, la posición y expectativas de los directores, la posición expectativas de los colaboradores/as y el tipo de organización. En esta

teoría observamos la introducción de conceptos nuevos en el tema de liderazgo, como lo es la tecnología, y las expectativas tanto de los directivos/as como la de los/as colaboradores/as.

-El modelo de influencia múltiple (Osborn y Hunt, 1975; Hunt y Osborn, 1982): Estudia los determinantes situacionales macros, (como el nivel de autoridad en la organización, el tamaño y la función de la unidad de trabajo, la tecnología, la centralización de la autoridad, la interdependencia lateral y la fuerza del entorno exterior) y micros (La complejidad de la tarea, la interdependencia de la tarea entre los subordinados, la orientación de meta de los subordinados y la cohesión del grupo).

-La teoría de las demandas-constricciones–elecciones (Stewart, 1976, 1982): Relaciona la cantidad y la calidad de las relaciones del líder, con subordinados, (pares, superiores y personas fuera de la organización) con la naturaleza del trabajo (auto-generado, reactivo, repetitivo, variable, incierto, predecible, con o sin urgencias).

- Modelo de Hersey y Blanchard (1969): Este modelo hace un especial énfasis en la madurez de los subordinados, que está dada según los autores, por la motivación para asumir responsabilidades y por los conocimientos y capacidades que cada uno de ellos tengan. Hersey y Blanchard definen la variable madurez del personal como: “...la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables (motivación de logro),...disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o experiencia de un individuo o de un grupo” (Hersey y Blanchard 1993, pág. 19). Teniendo en cuenta la interdependencia de las dimensiones “orientación a la tarea y orientación a las relaciones”, Hersey y Blanchard (1969) definen cuatro estilos de liderazgo:

Informativo: Líder con una orientación alta en tarea y baja en relación.

Persuasivo: Líder con una orientación alta en tarea y en relación.

Participativo: Líder con una orientación baja en tarea y alta en relación.

Delegatorio: Líder con una orientación baja en tarea y en relación.

En este modelo, el líder debe adoptar uno de estos estilos de liderazgo dependiendo de la madurez o el nivel de desarrollo del subordinado y el estado del grupo. Por ejemplo, si la madurez del subordinado es baja, el líder debería adoptar un estilo con una orientación alta hacia la tarea, para ayudar al grupo aprender y lograr la consecución de los objetivos. Si la madurez del subordinado es media alta, el líder debería tener una orientación más alta hacia las relaciones y más baja hacia la tarea.

- Teoría de los recursos cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler y García 1987):

Relacionan los recursos cognitivos (inteligencia, experiencia y experiencia técnica) del líder con variables situacionales (estrés interpersonal, apoyo grupal y complejidad de la tarea), para determinar en qué situaciones son necesarios dichos recursos para el buen desempeño del grupo. Los autores precisaron que los recursos cognitivos mejoran el funcionamiento del grupo en tareas estructuradas, teniendo en cuenta varios escenarios, por ejemplo; cuando el estrés es bajo, la inteligencia del líder es relevante para el buen desempeño del grupo, ocurriendo igual con la experiencia del líder cuando el estrés es alto.

- Modelo de vínculos múltiples (Yulk, 1981, 1989): Este modelo asume que los

líderes pueden influir en el desempeño de un subordinado, actuando sobre variables que ellos denominan de intervención, (capacidad de realizar el trabajo, la motivación hacia la tarea, las percepciones del rol y la presencia o ausencia de constreñimiento del entorno), y que la eficacia del líder, depende de la selección de conductas que son apropiadas para cada situación.

-Modelo de Bernard M. Bass (1972): Este autor entiende a la empresa como un sistema formado por subsistemas, en donde se debe tener en cuenta; la clase de tarea, el clima de la organización, el desarrollo de los subordinados, los objetivos a corto y largo plazo que tenga el líder. Teniendo en cuenta esto, propone cinco estilos de liderazgo:

Estilo directivo o autoritario: Dice lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo. Según el autor, es más frecuente este estilo, cuando las políticas organizacionales son claras y las relaciones entre las personas bien estructuradas.

Estilo negociador: Es oportunista y se adapta a las exigencias del entorno en que se encuentre. Este estilo es más frecuente, cuando el líder tiene objetivos a corto plazo y los subordinados son autoritarios.

Estilo consultivo: Habla con las otras personas, sabe lo que piensan y luego actúa. Este estilo es adoptado, cuando el líder tiene objetivos a largo plazo.

Estilo participativo: Toma las decisiones conjuntamente con su equipo de trabajo, por lo que comparten las mismas responsabilidades. Este estilo tiende a darse según Bass, cuando el clima organizacional es cálido y de confianza, con políticas claras y objetivos a largo plazo, además con tareas pocas rutinarias.

Estilo delegativo: Deja decidir al equipo, sólo interviene dando sugerencias. Este estilo se presenta en un entorno similar al anterior pero donde las tareas son complejas y los subordinados realizan trabajos de mucha responsabilidad.

Bass y colaboradores han continuado sus investigaciones en torno al liderazgo transformacional (Bass, 1990; Bass y Avolio, 1991), señalando que es importante y necesario el conocimiento, de cómo se desarrolla el liderazgo transformacional, en contraste con el liderazgo transaccional, en un momento de cambio en la estructura y las

estrategias de las organizaciones. Analizaremos más detenidamente la teoría del liderazgo transformacional de Bass y colaboradores en el próximo capítulo.

Mientras tanto, se observa que esta aproximación introduce conceptos nuevos como cooperación, el entorno, etc., agregando otra pieza al puzle sobre el estudio de los procesos de liderazgo y su eficacia. Ese aporte es la situación, y su relación con el líder, la organización y los colaboradores/as. Fundamental para concebir al liderazgo como se entiende hoy.

E. Aproximación desde el poder y la influencia

La investigación del liderazgo desde esta aproximación, intenta examinar los procesos de poder e influencia que se desarrolla entre el líder y otras personas. Una de las líneas de investigación dentro de esta aproximación, adopta una percepción centrada en el líder y un supuesto implícito de causalidad unidireccional, es decir, que el líder actúa y el subordinado reacciona, en este sentido, pretende determinar la eficacia del liderazgo, en términos de la cuantía y tipo de poder que posee el líder y la manera como lo ejerce.

Robbins (2004; pág. 336) ofrece una definición de poder como "...la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B, de forma tal que B, actúa en concordancia con los deseos de A." El poder como concepto, se convierte en altamente relevante dentro de las organizaciones, porque el poder que posee el líder, le permite influir no sólo en los subordinados, sino también en los iguales, los superiores y en el entorno externo de la organización; como los clientes, proveedores, competencia, etc.

Esta aproximación nos da el concepto de poder e influencia, dentro de las organizaciones y del proceso de liderazgo y como le permite al líder por medio de ese poder influir en toda la organización, tanto interna como externamente.

A manera de resumen, en la reseña anterior se observa que hay un sinnúmero de investigaciones realizadas bajo diferentes enfoques y aunque algunas difieran; Sin embargo, la mayoría de los investigadores, independientemente de la selección de

variables usadas, intentan evaluar la eficacia del liderazgo en términos de las consecuencias para los colaboradores y para la organización.

Un poco el objetivo de este capítulo, es mostrar teóricamente la evolución que los estudios de liderazgo han tenido a lo largo de la historia, y cómo estos intentan responder a las necesidades que se identifican en las organizaciones, según el momento social que viven, que podemos deducir, por los años o décadas que marcaron cada teoría.

Desde épocas remotas, incluso al principio de estos estudios, los investigadores apuntan de una forma escueta pero clara, hacía algunos lineamientos que ahora, en las “nuevas teorías del liderazgo”, han sido más estudiadas y se han convertido en claves para entender al liderazgo. Como lo son:

- La parte humana del líder (aproximación humanista).
- La relación del líder con los subordinados.
- La orientación del líder hacia la tarea o hacia la relación.
- La importancia que cobran los subordinados o seguidores.
- La forma como el líder se preocupa por el bienestar, el confort y estatus de sus seguidores (modelo escuela de Ohio 1945).
- La influencia o el poder que pueda ejercer el líder en sus colaboradores para lograr los objetivos grupales.
- Cohesión del grupo, objetivos individuales y organizacionales, motivación.
- Cómo pasa de ser el líder el centro de todas las miradas, ser visto como el único responsable del éxito o fracaso de la empresa, a comprender que los colaboradores son igual de importantes, sin dejar de tener en cuenta la situación y el contexto.

Es interesante observar como en cada aproximación se cambia el foco de estudio, identificando las diferentes partes que conforman, al liderazgo, siendo imposible concebirlo sin ellas, como lo son; el propio líder, los/as colaboradores/as, la organización, el contexto interno de la organización (cultura organizacional, clima laboral, etc.), y el contexto organizacional externo (competencia, proveedores, clientes, etc.) para intentar explicar la relación entre estas y cómo lograr ser eficaces.

Es un tema muy estudiado, porque se considera un factor determinante para el éxito de una empresa, pero ¿por qué algunos autores consideran que es el estilo de liderazgo transformacional el que permite articular de forma eficaz todas estas partes, convirtiéndolas en el círculo virtuoso del desempeño? Intentaremos exponer, en qué consiste el liderazgo transformacional, cuál es la diferencia con el transaccional y las dimensiones que los componen.

Capítulo 2
Liderazgo Transformacional

Capítulo 2

Liderazgo Transformacional

En las últimas dos décadas la teoría del liderazgo transformacional (LT) ha surgido como una de las más estudiadas, utilizadas y populares aproximaciones para explicar y entender la efectividad del líder, diferenciándolo de otros estilos de liderazgos, en razón de su potencialidad transformadora al provocar un mayor desarrollo cognitivo, induciendo a la auto-monitorización y la auto-evaluación e incrementando la base motivacional de los seguidores, quienes sacrifican sus intereses por los valores e ideales plasmados por el grupo, en su compromiso moral, de lealtad, además de inspirar valores de orden colectivo, sobre los de orden individual (Bass, 1985; Burns, 1978).

En esencia el liderazgo transformacional (LT) a través de una estrecha relación con los seguidores, establece una relación basada en valores y moral, activando sus necesidades de orden superior, e inculcándoles el interés personal por el bien de la organización, expandiendo vínculos de esta relación, más allá de un simple intercambio instrumental, que tradicionalmente ha identificado al liderazgo transaccional. Según Burns (1978), el resultado del liderazgo transformacional, es una relación mutua de estimulación y elevación entre líder y seguidores. La cual permite que los seguidores se conviertan en líderes y los líderes en agentes morales.

Esta influencia positiva del LT sobre aspectos como la confianza, la satisfacción laboral, compromiso y el desempeño laboral; tanto a nivel individual, grupal y organizacional, ha sido ampliamente documentada por una serie de estudios (Fuller, Paterson, Hester y Stringer, 1996; Judge y Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Existe un gran interés por conocer los aspectos del liderazgo transformacional, así como las formas en que operan sus directrices transformadoras, hay un alto consenso, en la necesidad de realizar investigaciones en diferentes niveles y ámbitos, capaces de profundizar en el cómo operan los procesos transformacionales que le identifican y diferencian de otros estilos de liderazgo.

Consideramos que el Liderazgo Transformacional es una corriente relevante en el estudio del comportamiento organizacional y en la búsqueda de organizaciones más eficaces y competitivas para sobrevivir a un entorno en constantes cambios.

Es así como a lo largo de este capítulo queremos analizar en detalle, los alcances que el liderazgo transformacional ha tenido al interior de la psicología organizativa y para ello revisaremos el concepto, y su diferencia con el liderazgo transaccional, para luego detenernos en las diferentes dimensiones que los componen, así, como los instrumentos que se han construido para evaluarlos y los mecanismos de influencia que les distinguen.

Evolución teórica del modelo

Nos remontaremos a los años veinte, cuando Max Weber teorizó sobre el liderazgo carismático. Carisma viene de la voz griega que significa “don de inspiración divina”, como la capacidad para realizar milagros o predecir acontecimientos futuros, Weber utilizó el término para describir una forma de influencia basada, no en la tradición o en la autoridad formal, sino más bien en las percepciones que tienen los seguidores que el líder está dotado de cualidades excepcionales. Según Weber, el carisma surge durante una crisis social, cuando emerge un líder con una visión radical, que ofrece solución a la crisis, atrae seguidores que creen en su visión. Los seguidores experimentan ciertos éxitos que hacen que la visión parezca alcanzable y terminan percibiendo al líder como un individuo extraordinario.

Las teorías de Weber tras su traducción al inglés (Weber, 1924/1947) despertaron un gran interés sobre el carisma en sociólogos, científicos y políticos. Siendo así que en los estudios de Lewin y colaboradores (1939), clasifican uno de sus cuatro estilos con el nombre de liderazgo carismático, que definieron cómo aquel que se basaba en la aceptación completa del grupo, sin obligaciones formales que vinculen colaborador y líder (distinguiendo colaborador de subordinado).

Para entender mejor el carisma defendido por Weber, Molero (1995, pág. 45) lo explica claramente “para Weber, el carisma es una cualidad que pasa por extraordinaria, condicionada mágicamente en su origen, en virtud de la cual, se considera a una persona en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas. El portador del carisma exige obediencia y adhesión en virtud de su misión, pero el carismático y su misión, han de acreditarse por medio de éxitos que proporcionen beneficios a los seguidores, en caso contrario el carisma podría llegar a perderse”.

A fines de los años setenta House (1977), al plantear la teoría del auto-concepto, define el liderazgo carismático en razón de un conjunto de rasgos (fuerte necesidad de poder, elevada confianza en sí mismo, convicción en sus creencias e ideales) y conductas identificables de los líderes, que influyen en las actitudes y conductas de los seguidores, los cuales no sólo confían y respetan al líder como ocurriría en el liderazgo transformacional, sino que también lo idealizan o adoran como un héroe sobrehumano o una figura espiritual, así lo expresa Bass (1985). Conger y Kanungo (1987), también creen que se considera a los líderes carismático como “héroes” que muestran conductas no convencionales y que transforman a las personas para compartir los cambios radicales que apoyan.

A pesar del creciente interés por el liderazgo y en especial por el liderazgo carismático, hay pocas investigaciones previas al decenio de los ochenta. Bass (1981), realizó una

revisión sobre los diferentes estudios acerca del liderazgo y registra cerca de 500 estudios de los cuales sólo 12 investigaciones se refieren al liderazgo carismático. Según Conger y Kanungo (1998), esto se debe a la consideración del carisma como un fenómeno vago y místico, lo que podría explicar en gran medida el fuerte posicionamiento del liderazgo transformacional por sobre el carismático (López –Zafra, 2001).

En la década de los ochenta, fue cuando se despertó el mayor interés de los investigadores por el liderazgo carismático, convirtiéndose en foco de atracción en las aproximaciones del llamado nuevo liderazgo (Bryman, 1996). Durante las dos últimas décadas, varios sociólogos han formulado nuevas versiones de la teoría para describir el liderazgo carismático en las organizaciones (por ejemplo, Conger y Kanungo, 1987, 1998; House, 1977; Shamir, House y Arthur, 1993). Estas teorías incorporan algunas de las ideas de Weber, pero en otro sentido se alejan del concepto inicial de liderazgo carismático (Conger, 1989).

Las teorías contemporáneas de liderazgo (Yammarino, 1990) y teorías neocarismáticas que recogen el renovado interés en el tema, han llevado a una nueva conceptualización y forma de investigar el liderazgo, siendo los términos más frecuentes, liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo visionario. Estas teorías neocarismáticas describen las motivaciones y conductas de los líderes carismáticos, y los procesos psicológicos que explican cómo influyen estos líderes sobre sus seguidores (Jacobsen y House, 2001).

Bass (1999), explica las causas de este interés de la década de los ochenta, describiendo que el fin de la guerra fría trajo consigo la flexibilidad tanto de los trabajadores, como de las organizaciones, aumentando los niveles de formación del personal, lo cual requería formas de gestión menos autoritarias. Se produjo un cambio de valores sociales impartidos en la educación: valores como el respeto, acatamiento de la autoridad, aceptación de la

misión y visión de la organización (donde el individuo permanecía toda su vida laboral). Fueron derivando hacia nuevos valores de los años noventa, que se centra en la aceptación de responsabilidades y no en la obediencia incondicional, en donde se considera saludable cuestionar la autoridad cuando sea necesario.

Estos cambios afectan a las organizaciones que dependen del compromiso y la aceptación de los empleados más formados, más escépticos. El estilo de liderazgo que ofrece estrategias para obtener del empleado la aceptación (frente a conformidad) de los valores y objetivos organizacionales, en el actual contexto social, es el Liderazgo Transformacional (Bass, 1999).

Las teorías del liderazgo transformacional han estado muy influenciadas por James Mc Gregor Burns (1978), que fue quien acuñó inicialmente este concepto, a través, de su investigación sobre el liderazgo político *Leadership*, donde analizó a lo largo de la historia el comportamiento de diferentes líderes políticos y sociales. Burns identificó, denominó y contrastó, al liderazgo transaccional, como una relación que motiva a los seguidores apelando a sus intereses egoístas e intercambiando beneficios tanto psicológicos, como económicos.

En cambio, propuso también el liderazgo transformacional, que identificó como una relación psicología positiva de desarrollo y crecimiento, en que los seguidores son considerados discípulos, que tienen en común una causa que está por encima de los intereses individuales, apelando a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su concienciación sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones.

Bernard Bass (1985), basándose en el trabajo de Burns y en investigaciones realizadas, contribuye a inaugurar la nueva etapa en los estudios sobre liderazgo, al plantear y

desarrollar la teoría del liderazgo transformacional con su publicación “Leadership and Performance Beyond Expectation” en 1985.

Por último, cabe destacar que autores como Conger y Kanungo (1998) han planteado la existencia de una similitud entre el liderazgo transformacional y carismático, lo que no ha estado exento de polémica y de reconocer en ella un debate, que sólo será resuelto a través de nuevos estudios, que permitan hacer una distinción más precisa en los alcances de cada una de estas líneas de investigación. Ante la falta de claridad actual en la distinción de estos dos conceptos nos resulta necesario identificar el liderazgo transformacional como parte del objeto de estudio de esta investigación, considerando el carisma, como ya ha sido definido, es decir, como una dimensión más del liderazgo transformacional.

Significación del liderazgo Transaccional y Transformacional

Bass (1985), define al **liderazgo transaccional**, como el ejercicio de una relación sintonizada en torno a reglas y la aplicación de estas, en que la interacción se halla fuertemente influenciada por la contingencia externa. Bass, amplía la definición de líder transaccional de Burns (1978) y aplica sus principios en los sectores militar, industrial, público y educacional, definiendo el liderazgo transaccional en términos más amplios que Burns, e incluyendo no solo el uso de incentivos para influir en el esfuerzo, sino también la clarificación del trabajo necesario para obtener recompensas.

El líder transaccional se basa firmemente en las directrices estipuladas formalmente por la cultura organizacional, estableciendo una relación contractual entre la organización, el líder y los seguidores, es decir, si el líder transaccional logra sus objetivos los seguidores recibirán una recompensa por el apoyo. En este sentido los líderes usan el poder derivado de las recompensas y los castigos, para influir sobre sus seguidores. A diferencia de los líderes carismáticos, los transaccionales, crean visiones que no reflejan el espíritu

emocional de sus seguidores. Sus visiones se centran en intercambios de recompensas y castigos para lograr sus objetivos, para ello los líderes muestran a sus seguidores lo que deben hacer.

De esta forma, las relaciones dentro de esta díada, se caracterizan por comportamientos y actitudes que enfatizan la pertinencia de intercambio, entre líderes y seguidores. Por supuesto, no es necesario, que los intercambios incluyan cosas materiales. De hecho, la mayoría de los intercambios, se basan en recompensas o sentimientos sociales e inmateriales, pero es determinante elaborar y mantener los intercambios de forma que las personas trabajen juntas con eficacia.

Dimensiones del Liderazgo Transaccional.

En la teoría de Bass (1985), como resultado de trabajos basados en investigaciones de campo, él distinguió una serie de dimensiones nucleares que componen tanto de liderazgo transaccional como el transformacional. En el caso del liderazgo transaccional Bass, define las siguientes dimensiones:

1. Recompensa contingente (CR): Hace expresa referencia a lo que los seguidores esperan recibir si logran los objetivos, cumpliendo con las expectativas de desempeño. El líder recompensa en el acto o promete recompensar aquellos que trabajan en la dirección de los objetivos que se quieren cumplir.

2. Dirección por excepción activa (MBE-A): El líder tiene una actitud vigilante llevando la monitorización activa de las desviaciones de las expectativas, fallos y errores en las tareas de los subordinados, cuya meta es asegurar estándares conocidos. El líder focaliza sus esfuerzos en detectar y corregir errores, problemas, fallos o quejas. (Bass, 1985, 1995; Avolio y Bass, 1994). Este tipo de dirección puede ser efectiva en algunas situaciones en las que la seguridad tiene gran relevancia.

3. Dirección por excepción pasiva (MBE-P): Implica esperar pasivamente a que suceda las desviaciones, errores o fallos, tomando acciones correctivas; es decir, interviene cuando ya se ha producido un problema y es demasiado serio para no intervenir (Bass 1985). Este tipo de dirección es practicada por algunos líderes que deben supervisar un gran número de subordinados los cuales deben informar directamente al líder.

El **liderazgo transformacional** se refiere a los procesos de influencia para generar cambios trascendentales en las actitudes e ideas de los miembros de una organización (cultura organizacional). Para promover el compromiso de estos miembros con los objetivos y estrategias de la organización.

Como lo mencionamos anteriormente Bernard Bass (1985), apoyándose en el trabajo de Burns (1978) y en investigaciones realizadas en diferentes empresas. Distinguió al liderazgo transformacional como una relación en donde el líder logra incrementar en sus seguidores la conciencia de lo que realmente es importante, logrando así, desplazar en ellos su propio interés por uno superior de orden colectivo, los objetivos del grupo en el cual se desarrolla la relación líder- seguidor. Proveyendo una causa común que une y convoca una relación estrecha basada en valores, impulsando a los seguidores a desarrollar su potencial intelectual y abrazar motivaciones que les orientan a trascender.

Bass (1985) define a un líder Transformacional como: “Alguien quien erigió su conciencia sobre asuntos de importancia, conduciéndoles a un más alto nivel de necesidades, influenciándoles a trascender su propio auto interés por el bien del grupo o la organización y a trabajar más duro de lo que ellos habrían esperado hacer” (pág.29).

Bass (1998) definió el Liderazgo transformacional en términos del efecto del líder sobre los seguidores. Los líderes transforman a sus seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades superiores (en el sentido de Maslow) e induciéndoles a superar su propio interés en

beneficio de la organización (Bass, 1999). Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos.

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

La definición de cada una de las dimensiones nucleares que componen el liderazgo transformacional fue identificada por Bass (1985); Howell y Avolio (1993); Bycio, Hackett y Allen (1995); Avolio, Bass y Jung (1997) en sus distintas investigaciones. Todos ellos utilizaron versiones del MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Estos componentes, también conocidos como las cuatro I's (Bass y Avolio, 1993), han permitido distinguir las diferentes áreas de influencia y acción de cada una de las dimensiones que componen el liderazgo transformacional. Estas dimensiones son las siguientes:

Influencia idealizada (también denominada como liderazgo carismático): Los líderes se convierten en modelos de sus colaboradores, son admirados, respetados y fidedignos. Se les atribuye por parte de los colaboradores capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se entienden que sus actos están guiados por hacer las cosas correctas, demostrando altos niveles de conducta ética y moral. En el MLQ se distingue entre *Influencia idealizada de la conducta* (IIB) e *influencia idealizada de la atribución* (IIA).

1. Influencia idealizada (Conducta): Son aquellas conductas que el líder exhibe provocando esta influencia en sus colaboradores.

2. Influencia idealizada (Atribución): Son aquellas conductas atribuidas al líder que generan orgullo, respeto y admiración en sus colaboradores.

Avolio y Bass (1991) cambiaron el término “Carisma” por “Influencia Idealizada” por considerar que este término describe mejor, cómo opera la influencia del líder por medio de los ideales (Bass 1999).

3. Motivación Inspiradora (IM): Hace referencia a la capacidad del líder de provocar en sus colaboradores el deseo de tener iniciativa, utilizando para ello una comunicación de alta expectación, expresando contenidos de forma simple, además de utilizar símbolos para focalizar esfuerzos y recordar importantes propósitos (Bass 1985). Proporciona significado y retos a sus colaboradores en el trabajo, potenciando el entusiasmo, optimismo y el espíritu de equipo.

Autores como Humpreys y Einstein (2003) rescatan el interés de mantener motivado a los seguidores, a través de la articulación y representación de una visión y la demostración de optimismo y entusiasmo permanente.

4. Estimulación Intelectual (IS): Se refiere a la capacidad del líder de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad, la lógica y por medio de ellas, no sólo resolver problemas, sino también cuestionarse maneras de encontrar nuevas soluciones a estos (Bass 1985). Los líderes transformacionales estimulan a sus colaboradores a esforzarse en ser innovadores y creativos, cuestionando suposiciones, redefiniendo problemas y afrontando viejas situaciones de nuevas maneras, sin importar que difieran con la concepción del líder.

Esta dimensión es vital en la característica transformadora, porque estimula en mayores niveles la confianza y la auto eficacia, favoreciendo el desplazamiento del interés individual por el interés colectivo (Pillai y Williams, 2004).

5. Consideración Individualizada (IC): Esta dimensión describe que los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de sus colaboradores de una manera particular, ayudándoles de una forma genuina y desinteresada a desarrollar

habilidades y/o competencias, a través de un acompañamiento en la implementación de nuevas tareas a lo largo del tiempo (Bass 1985), creando nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima organizacional de apoyo. Reconociendo las diferencias individuales en términos de necesidades, deseos y expectativas.

Se fomenta la comunicación bidireccional, prima la consideración de “persona” frente a la de “subordinado” o “empleado”. Las tareas delegadas son monitorizadas para percibir si algún colaborador necesita dirección adicional o apoyo; idealmente, los colaboradores no deberían sentirse evaluados.

Esta dimensión permite distinguir cómo impacta la conducta del líder sobre los seguidores en el desarrollo de nuevas habilidades, así como en la valoración y orgullo por realizar bien un trabajo, en especial cuando es valorado por el líder y el equipo al cual pertenece (Avolio y Bass 1993).

Liderazgo Transformacional Frente el Liderazgo Transaccional.

Dentro de las diferencias más importantes que podemos encontrar entre estos dos estilos de liderazgo, se destaca especialmente que la influencia del Liderazgo Transformacional está fundamentada no en la negociación, sino en los valores, la moral y las creencias que no son negociables y por tanto no forman parte de un proceso de intercambio o transacción de mercancía entre el líder y su colaborador, como se aprecia en la base del liderazgo transaccional (Bass 1999).

En las organizaciones productivas de hoy, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional están presentes. No obstante, el estilo más ostensible actualmente es el liderazgo transaccional a través de la recompensa contingente, ya que ha mostrado una correlación positiva hacia la actitud de los seguidores y su desempeño. (Bass y Avolio 1990^a). Aunque el liderazgo transformacional no esté tan presente en la industria como el

transaccional, deja huella tanto en la productividad como en la calidad de las organizaciones. Y así lo han demostrado varios estudios entre ellos, uno exhaustivo, realizado a 1.500 administradores generales, líderes de equipo, técnicos, administradores gubernamentales y educacionales, advirtiendo que los seguidores de éstos, reconocen que sus organizaciones fueron altamente efectivas debido a la presencia y conducción de los líderes transformacionales, a los cuales se les atribuye el buen ambiente de relaciones con los niveles superiores y también un mayor aporte y contribución a la organización, por parte de los subordinados (Bass y Stogdill, 1990).

Para concluir observamos a la luz de la teoría que el liderazgo transaccional no es incompatible o excluyente con el liderazgo transformacional al contrario, forman parte de un mismo continuo, pero de un continuo en una sola dirección; es decir, el liderazgo transformacional incorpora en alguna medida al transaccional pero no al revés (Bass y Avolio, 1990a; Hollander 1993).

Estamos de acuerdo con algunos autores como House, Spangler y Woyke (1991); Waldman, Bass y Yammarino (1990), cuando afirman que los mejores tipos de liderazgos es la conjugación de ambos ya que la efectividad del liderazgo transformacional suma la efectividad del liderazgo transaccional. A lo que añade Bass (1999), que esto se debe a que el liderazgo transformacional necesita alinear en los seguidores tanto el interés de su propia transcendencia como los intereses del grupo, la organización o la sociedad, iniciando en muchas ocasiones ésta relación sobre una base de origen contractual o transaccional.

Consideramos que en el sinnúmero de investigaciones realizadas al respecto, percibimos a nivel teórico una falta de consenso acerca de la naturaleza de la relación del liderazgo transformacional y el transaccional con sus seguidores, ya que ambos liderazgos proporcionan retribuciones de diferentes índoles en recompensa del esfuerzo y desempeño,

persiguiendo los mismo fines sólo que utilizando procesos diferentes para llegar a ellos. (Silversthorne, 2005).

Liderazgo Transformacional y Contexto Organizacional

El contexto organizacional juega un papel sumamente importante en el liderazgo transformacional. Como lo exponen los siguientes autores:

- Diferentes tipos de contextos organizacionales pueden crear diferentes grados de necesidad o restricciones para el liderazgo transformacional (Bass 1998).
- Contextos organizacionales pueden influenciar el grado de apoyo o resistencia de la operación que el líder transformacional ha de impulsar (Pawar y Eastman, 1997).
- Los contextos organizacionales podrían influenciar las características de las conductas del liderazgo transformacional que emerge y opera en una organización (Pawar y Eastman, 2003).

Al analizar estas variables se puede observar que el impacto del liderazgo transformacional, está arbitrado por los valores y normas con que funciona el contexto organizacional, que a su vez están arraigadas en la estructura y cultura de la organización. Las cuales determinan cierto tipo de comportamiento transformacional, penalizando o proscribiendo otras conductas organizacionales (Pettigrew 1987).

Estas particularidades de cada organización (valores, normas) posiblemente determinan las variaciones en los comportamientos transformacionales más factibles en una organización. En esta línea Pettigrew (Cit. Por Godoy, 2009) distingue tres aspectos nucleares a considerar en el accionar de un liderazgo transformacional:

- La efectividad buscada como meta, que se ve reflejada en los objetivos, estará influenciada por el impacto de la transformación a ser tolerada en un determinado contexto.

- La extensión en cuanto al alcance en el tiempo, como en los niveles de transformación, para la cual el contexto apoya el accionar del liderazgo transformacional, y
- El grado de equivalencia o de igualdad entre la forma de la conducta de liderazgo transformacional conveniente para el contexto, y la actual forma de conducta del liderazgo con la que se está operando en ese contexto.

Según lo expuesto anteriormente debemos tener en cuenta que es sumamente relevante hacer un exhaustivo razonamiento sobre el contexto, ya que resulta vital en el análisis e implementación de un liderazgo transformacional, porque ayuda a predecir y a explicar la efectividad transformadora de un contexto organizacional determinado.

Entonces pues, el contexto donde está inmersa la organización juega un papel muy importante y tal vez vital, para que tanto el liderazgo transformacional como otros liderazgos tengan una larga vida y sean eficaces.

Líder transformacional.

Para conocer en profundidad las distintas aristas del liderazgo transformacional se deben identificar; qué elementos comunes moviliza y dan sentido a los líderes transformacionales. La mayoría de autores están de acuerdo en que un líder transformacional, tienen como objetivo el cambio, es decir, impulsan sus acciones a partir de definir y lograr el cambio que se han propuesto y que por lo general encabezan en su ejecución. En la literatura científica la transformación conducida por este tipo de liderazgo se focaliza básicamente sobre dos tipos de cambio:

- En el primero Yukl (2002) en afinidad con Bass (1985) determina el cambio que es llevado a cabo en los seguidores, destacando los procesos motivacionales llevados a cabo, como también las dimensiones asociadas con el liderazgo transformacional y su consecuencias para otros procesos transformadores en los seguidores.

- El segundo tipo de cambio Tichy y Devanna (1986) hacen referencia al cambio en que la organización, se ve enfrentada a responder a procesos provenientes de su entorno que le exigen revisar su estructura y sus relaciones internas.

En el LT la transformación de los seguidores es un requisito ineludible para el éxito de la organización, siendo necesario que para ello prime el bien colectivo por sobre el individual. Una posición intermedia es la planteada por Burns (1978) cuando expone que el liderazgo transformacional está asociado con la búsqueda de cambios en aspectos sociales o institucionales, así como cambios en el pensamiento y estado motivacional de los seguidores. En el pensamiento de Burns, posiblemente estaba ya el liderazgo Prosocial, porque él planteaba no una transformación sólo de los seguidores y sus organizaciones, sino una transformación en aspectos sociales, se observa que en sus planteamientos ya estaban los primeros indicios del liderazgo prosocial.

Los líderes transformacionales establecen algo más que simples intercambios o acuerdos con su colegas y seguidores: su comportamiento está dirigido hacia la consecución de resultados superiores, utilizando como herramienta una o más de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional (Bass 1998, 1999), de esta manera la influencia de los líderes transformacionales, se deriva de la aceptación de ciertos valores por parte de sus seguidores, ya que estos valores establecen pautas para la toma de decisiones y la conducta. Los seguidores que comparten los valores con el líder no dependen de sus órdenes. Estos valores guían la acción, permitiendo a este apoyarse en el juicio de sus seguidores, por lo que algunos consideran que una de las tareas del líder transformacional es convertir a sus seguidores o colaboradores en líderes auto dirigidos.

Los líderes transformacionales aplican tres comportamientos:

1. Visión: Es quizá uno de los comportamientos básicos en los líderes transformacionales. La capacidad para plantear una visión de futuro y contar con

mecanismos para que los colaboradores se comprometan con ella. Motivándolos con el objetivo de lograrlo, creando un vínculo emocional con los seguidores o colaboradores y comprometiendo sus voluntades, no dando lugar a la incertidumbre. Esto también exige al líder un compromiso personal que se refleja en dar ejemplo, así como el acompañamiento aquellos colaboradores que necesiten más su apoyo, siendo la consideración individualizada un factor clave en el proceso para aquellos que cuenten con menores niveles de autoeficacia.

Nos parece muy interesante cómo el líder transformacional, se asemeja en este comportamiento al líder prosocial, dando ejemplo y un acompañamiento muy cercano a todos y en especial aquellos colaboradores que tengan menos niveles de auto eficacia, sin embargo, se considera que el líder prosocial, no debería comprometer las voluntades de sus colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, por el contrario debe respetar sus autonomías, y desde una concientización ética lograr que ellos lo deseen desde sus propias conciencias.

2. Establecimiento de marcos de referencia: Describe aquellas conductas en la que los líderes transformacionales estén dispuestos a correr riesgos y seguir rutas no tradicionales para alcanzar sus metas. El líder transformacional cree que las personas son capaces de aprender a enfrentar la ambigüedad de la tarea, pero necesitan una visión clara de las metas (establecimiento de marcos de referencias), se describen a sí mismo como catalizadores y no como controladores.

3. Administración de impresiones: Los líderes transformacionales cuentan con la capacidad de inspirar a otros mediante palabras, visión y acciones. Dedicar mucho tiempo y esfuerzo en que sus colaboradores obtengan, asuman y compartan los valores, creencias y objetivos organizacionales. Como consecuencia los colaboradores establecen mayor

confianza en sí mismos respecto al trabajo, en otras palabras, su tarea consiste en hacer líderes a sus seguidores o colaboradores. (Hater y Bass, 1988; Howell y Avolio, 1993).

Una extensa revisión de literatura científica existente Ehrhart y Klein (2001) señala que la principal característica de los seguidores o colaboradores en un contexto de liderazgo organizacional, se relaciona con unos niveles de desarrollo en tres grandes áreas como son la motivación, moralidad y empoderamiento. Por su parte Shamir y Howell (2000) hacen una diferenciación entre seguidores así:

- Seguidores con una orientación instrumental al trabajo, es decir, que lo tienen como un instrumento para obtener recompensas extrínsecas; y

- Seguidores con una orientación expresiva al trabajo, son personas que esperan obtener de su trabajo, oportunidades para el desarrollo de carrera, de aprendizaje, actualización y autoexpresión.

Estos últimos aspiran a estar en un contexto donde haya un líder con visión, capaz de rescatar los valores a emprender, posicionando los intereses del grupo sobre los deseos y valores individuales (Shamir y Howell 2000).

Bass y Avolio (Cit. por Godoy, 2009) señalan que hay una relación coherente entre el liderazgo transformacional y seguidores con una clara motivación intrínseca, con alto grado de autonomía, percepción de autoeficacia, proactivos y con deseos de asumir responsabilidades. En el caso en que los seguidores fueran todo lo contrario, el líder lo tendría mucho más complicado en su tarea de intentar generar empoderamiento en ellos.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto podemos concluir que en un contexto organizacional donde los colaboradores tengan un nivel alto de desarrollo, motivación, moralidad, empoderamiento, así como capacidad crítica, una intrínseca necesidad de superación y comprometidos con la tarea. Se advierte la existencia de líderes transformacionales a lo largo del tiempo. Teniendo en cuenta que el liderazgo

transformacional es un proceso recíproco en donde tanto líderes como seguidores/as se transforman unos a otros.

Aquí quisiéramos resaltar una diferencia importante que encontramos con el liderazgo prosocial, porque mientras el liderazgo transformacional necesita “una clase” de colaboradores/as con ciertas características, para que el líder pueda ejercer o llevar a cabo una gestión eficaz, el líder prosocial debe ser capaz de ejercer ese proceso transformador en cualquier tipo de colaborador, intentando y logrando que el colaborador de más bajo perfil, pueda llegar a tener autoeficacia, autonomía, ser proactivo, auto gestionado, y lo que es más importante que no solamente sean receptores un liderazgo, sino que ellos mismos se conviertan en líderes prosociales eficaces, convirtiéndose así en agentes activos de la prosocialidad.

Después de analizar la literatura científica aquí expuesta podemos sintetizar que los principales beneficios de liderazgo transformacional, son el incremento del desempeño en los colaboradores y las oportunidades de desarrollo que tienen estos dentro de la organización, permitiendo así altos niveles de satisfacción y eficacia de ambos (tanto del líder transformacional como de sus colaboradores/as). Los líderes transformacionales hacen que sus colaboradores sean más conscientes de la importancia del valor de su trabajo y los anima a trascender su interés personal por el bien de la organización, logran empoderarlos, proporcionando respaldo y ánimo cuando es requerido, para mantener el entusiasmo y esfuerzo frente a los inconvenientes, conflictos y cansancio. Los colaboradores/as responden con confianza hacia el líder, motivación en su trabajo y deseo de realizar un esfuerzo extra para lograr más de lo que se espera de ellos.

Por otra parte, aunque el modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985) ha tenido un fuerte impacto en el ámbito de investigación en las dos últimas décadas, no ha pasado desapercibido de las críticas y limitaciones tanto a nivel conceptual como empírico.

Conger (1989) y Yukl (2002) piden precaución en el diseño del concepto del liderazgo transformacional, para evitar idealizarlo o convertirlo en un ícono heroico. Wehrich y Koontz (1993) afirman que esta teoría no es más que un retorno a las características de otras y viejas teorías de la administración como el empoderamiento, redes de apoyo, autoeficacia entre otras.

Por último nos parece interesante destacar el esfuerzo y la motivación de gran cantidad de autores tales como Bass, Avolio, Bryman, Conger, Kanungo, Howell, Klein, Yukl, Shamir entre otros, que con sus estudios empíricos han enriquecido el conocimiento sobre el fenómeno del liderazgo en las dos últimas décadas, restándole el carácter divino a conceptos como el carisma y han consolidado un marco teórico que nos permite relacionar y entender de una manera sencilla estos procesos y sus influencias.

Capítulo 3

Prosocialidad y Liderazgo Prosocial

Capítulo 3

Prosocialidad y Liderazgo Prosocial

Introducción a la prosocialidad

Lo Prosocial y La Prosocialidad ha sido y es interés de estudio de psicólogos desde los años setenta (Brief & Motowidlo, 1986). Actualmente, las investigaciones sobre los comportamientos prosociales son transversales a diferentes disciplinas de áreas muy diversas (Escotorin, 2013)

Una revisión científica en el buscador PsycINFO bajo un criterio de búsqueda genérico a la palabra clave “Prosocial Behavior” permite constatar que aún la mayoría de las publicaciones sobre prosocialidad concentran su interés en la niñez y la adolescencia, aunque existe un creciente interés por ampliar el estudio de la Prosocialidad a otros ámbitos.

Los beneficios de la Prosocialidad al desarrollo personal e interpersonal. (Eisenberg & mussen, 1989) han hecho que la Prosocialidad sea un concepto también usado para comprender y operativizar una mejora en la calidad de vida y de las relaciones entre los adultos (Caprara, 2006). La Prosocialidad en organizaciones también ha sido objeto de estudio (Brief & Motowidlo, 1986). En este artículo, los autores proponen una definición de prosocialidad organizacional, centrada en los comportamientos de preocupación y ayuda, más allá de lo que estipula el contrato, por parte de los trabajadores hacia su empresa. La propuesta de Brief y Motowidlo si bien es interesante, no recoge el rol del líder, ni hace una reflexión de comportamientos corporativos que interpelen a los tomadores de decisiones de las empresas.

El Laboratorio de Investigación Prosocial Aplicada (LIPA), propone una definición de Prosocialidad que ha dado origen a más de 10 proyectos europeos de intervención. En este estudio, centrado en una mirada aplicada de liderazgo se propone esta definición como base para estructurar la visión de liderazgo prosocial.

Entendemos por comportamientos prosociales aquellos que sin la búsqueda de recompensa, extrínseca o material favorecen a:

- Otras personas o grupos **según criterio de estos** o
- Metas sociales objetivamente positivas, aumentando la probabilidad de generar una reciprocidad positiva de calidad en las relaciones interpersonales o sociales consecuentes, salvaguardando la identidad, autonomía, creatividad e iniciativa de los individuos o grupos implicados (Roche, 1995, p.16).

Esta definición ha sido ampliada en diferentes publicaciones anteriores (Roche, 1997b; Roche 1999; Roche 2004a; Roche 1998) y se diferencia de las definiciones usadas en la bibliografía internacional al presentar como criterio central, último y funcional de toda acción prosocial, la aceptación o satisfacción del receptor de la misma. El criterio del receptor, presente de manera explícita en la definición, permite entender la Prosocialidad como una acción que se realiza en un contexto de relación e interacción con otro y no como acciones unidireccionales dirigidas a la satisfacción de las necesidades de un receptor pasivo (Roche, 2011; Roche, 2010).

Según esta línea aplicada de la Prosocialidad una acción puede ser catalogada como prosocial cuando beneficia al receptor tal y como él quiere ser beneficiado, teniendo en cuenta las circunstancias, necesidades, identidad y cultura del receptor, incorporando la realidad del otro en la acción, teniendo en cuenta y cumpliendo con ciertos requisitos o estándares de calidad como los son, salvaguardar:

- La identidad,
- La autonomía
- La creatividad

- E iniciativa de los individuos o grupos implicados.

Prosocialidad y organizaciones

Una revisión de las publicaciones sobre Prosocialidad y mundo empresarial permite constatar que los estudios han superado largamente la idea de que haya incompatibilidad entre los conceptos de eficiencia y humanidad aplicados al mundo de la empresa. Una empresa que se hace cargo de las personas y sus circunstancias, puede ser también eficiente, porque disminuye los riesgos de errores o los previene al generar redes de confianza interpersonal que permiten que los empleados gestionen sus propios errores no desde el temor, sino como oportunidad de aprendizaje (Kumar y Vaidya, 2007)

En un estudio, De Creu y Nauta (2009) invalidan empíricamente la dicotomía de que en el mundo del trabajo haya que optar entre una postura egoísta centrada en sí mismo, o bien una fuerte orientación hacia el otro. Los autores plantean que el comportamiento prosocial en el trabajo y la iniciativa personal son características propias y normales del trabajo de las personas, que se manifiestan cuando los empleados tienen un alto interés propio. Estos mismos atributos fueron identificados por los autores a nivel grupal.

Un concepto cercano a la Prosocialidad organizacional es el OCB (Organizational Citizenship Behavior). Algunos comportamientos tipificados dentro de OCB se refieren al sentirse parte de una empresa, a la amabilidad o cortesía entre los empleados, a la ayuda entre equipos, a los altos niveles de confianza y colaboración o a la acción de tomar la propia iniciativa para ayudar a la organización. Este comportamiento Organizacional Cívico, usado por algunos autores casi como sinónimo de comportamientos prosociales dentro de una organización. En esta línea es posible afirmar que las motivaciones prosociales de los empleados, pueden hacer predecir los comportamientos cívicos corporativos (Greenberg, J. y Baron, R. A. (1997).

El concepto de Prosocialidad está inmerso en las organizaciones empresariales, buscando la eficiencia y eficacia, sin perder de vista a la persona y sus necesidades.

Liderazgo Prosocial

Dentro de un proceso de gestión, la función de dirección es la que guía o conduce los esfuerzos de todos los actores (recursos, talento humano, la tecnología, etc.,) de la organización, por medio de la comunicación y la motivación para la ejecución de los planes organizacionales de acuerdo a la estructura organizacional, de esta manera se busca conseguir que la organización alcance los objetivos y metas propuestos de una manera eficiente y eficaz.

Dentro del estilo de liderazgo que utilicen y/o caractericen a los directivos/as para dirigir o liderar las organizaciones, consideramos como parte de la materia prima la comunicación, la cual es entendida por Escotorin y Roche (2011)

como una variable al servicio de todas las demás: como constructora y a la vez dependiente de la autoestima, como vehículo de expresión del afecto/ cohesión, de deseos , aspiraciones, necesidades, confirmación del otro, y en el nivel meta comunicativo, tanto en su modo verbal como en el no verbal, como medio para el manejo de las relaciones conyugales, familiares, de amistad, laborales y finalmente como estructuradora de reglas de dichos sistemas (Escotorin y Roche, 2011, p.30).

El estilo comunicativo de las personas tiene sin duda un impacto en todos los ámbitos donde se desarrolla. En esta línea, un directivo con un estilo de liderazgo prosocial estará sensibilizado no sólo a comunicar eficazmente sino también con “calidad prosocial”, siendo un líder capaz de poner en juego todas sus habilidades sociales y comunicativas, para generar un efecto en el interlocutor por ejemplo motivación e interés.

Según Peter Lorenzi el liderazgo prosocial es “una influencia positiva y efectiva, con metas constructivas que sirven al bien común” Lorenzi, 2004a, p.283).

Estamos de acuerdo con la definición que nos presenta Lorenzi (2004^a, p.283) en la medida que apunta a los líderes que impactan positivamente en su entorno, entendiendo por positivo, que no vaya en contra de los constructos sociales para favorecer a un pequeño subgrupo social, sin embargo, se echa en falta una definición dónde se pueda visualizar de forma clara lo que se entiende por Prosocialidad y de esta forma poder diferenciar a un líder prosocial de las diferentes clases de líderes estudiados a través de la historia.

Tratando de aplicar la genuina definición de Roche (1995) de prosocialidad al proceso de liderazgo se podría definir al *Liderazgo prosocial* como:

Los procesos de influencia positiva, que generan un cambio transcendental sin búsqueda de recompensa extrínseca y material, para favorecer primeramente a las personas que son receptoras del liderazgo, tal y como ellas quieren, salvaguardando su creatividad, identidad, autonomía e iniciativa, empoderándolas para que sean multiplicadoras de dicho liderazgo en sus grupos de pertenencia, de referencia y por último en la sociedad”. (Bedoya, 2015).

Robert Roche (2015), después de más de 30 años de aplicación de los valores y las metodologías de LIPA en programas aplicativos y de investigación en Prosocialidad aplicada, define al Líder Prosocial como:

“Líder prosocial es aquél que convencido de que las relaciones interpersonales deben ser positivas y prosociales, según las dimensiones detalladas aparte, se compromete a poner sus capacidades y habilidades y su estilo de comunicación de calidad a favor del otro, de los demás, de los grupos, según el criterio de éstos y del bien común, asumiendo un costo inteligente y proporcionado, transformando sincera, auténtica y progresivamente su ser y actuar para que su vida personal y profesional contribuya a la concordia, cohesión, unidad de los ámbitos en que participa, en donde decide actuar con iniciativa y determinación con el objetivo de fortalecer la creatividad, identidad y autonomía de sus interlocutores y de terceros a quienes afecten sus decisiones. Toda persona puede actuar y llegar a ser líder en esos ámbitos con un liderazgo que no buscando apariencias, protagonismo ni competitividad, al contrario, más bien facilita, empoderando a los demás, que surjan otros líderes prosociales en su entorno”. (Roche, 2015).

Desde esta definición, a un directivo/a que hace una gestión bajo un estilo de Liderazgo Prosocial, no sólo le debería interesar lograr los objetivos del grupo dónde recae su liderazgo, sino también porque su propia dirección inspire una actuación prosocial a sus colegas de profesión, a otras direcciones, departamentos, a su organización o empresa, hacia el entorno inmediato de la organización, hacia sus proveedores, distribuidores, y de forma horizontal a su competencia y a sus clientes, teniendo en cuenta todo el entorno organizacional, como también la interacción y cooperación de esa organización con otras, influyendo de esta manera en el entorno donde se desenvuelve y en la sociedad donde está inmersa.

El Liderazgo Prosocial no siempre significa o comprende un sacrificio personal, sino que las ambiciones y expectativas personales del líder están subordinadas a un bien mayor (Lorenzi, 1998).

En esta línea podemos analizar que el liderazgo prosocial busca impactar en el contexto dónde se mueven tanto el líder como los colaboradores o los receptores de la acción de dicho liderazgo, buscando que el colaborador pase a ser líder e impacte otros entornos y a otros colaboradores y que estos mismos, auto gestionándose a su vez, puedan impactar sus entornos inmediatos, y así sucesivamente producir un cambio no sólo en las organizaciones donde laboran (empresas) logrando sus objetivos, siendo eficiente y eficaces, sino en todas las organizaciones sociales a las que pertenecen, sus familia, amigos, colegas de profesión, etc., y así lograr un impacto transformador en la sociedad.

Proponer una adaptación de la definición de Líder Prosocial de Roche (1995) vinculada con la definición de Prosocialidad del mismo autor anteriormente presentada, puede ser útil para un ejercicio comparativo posterior entre ambos modelos de liderazgo.

El liderazgo prosocial, desde esta óptica interviene en un sistema con una mirada global, y simultánea de dos grandes maneras:

1. Forma micro: Lograr desplazar los intereses individuales hacia un interés común del grupo, para que cada uno pueda dar más de los que ellos mismo y los otros esperan de si, además de tener el ímpetu de ser ejemplo sin esperar nada a cambio y convertirse en agente transformador de otros. Proporcionándoles su ayuda, apoyo desinteresado, para que éstos también se conviertan en líderes, afectando a familias, amigos, compañeros, etc., es decir, que se conviertan en agentes multiplicadores del liderazgo prosocial.
2. Forma macro: No sólo influir o ser generador de cambio en las personas de forma individual, sino lograr también hacerlo a nivel de grupos, equipos u otros departamentos, áreas, y la organización en su totalidad, así como a otras organizaciones, que tendrá en último término un impacto en la sociedad.

En el liderazgo prosocial las aspiraciones el sentido y significado de la visión del líder, ya no se la proporcionan su estilo o comportamiento, la situación en que se encuentra, sus características o el objetivo de la organización, sino que es la Prosocialidad, la que constituye la visión, la misión y objetivos del líder. Mucho más trascendental la efectividad del líder, se mide en los elementos físicos, psíquicos, comportamentales implicados en los resultados experimentados por los colaboradores o receptores del liderazgo, entre los cuales la apetencia de reproducir ese cambio que a su vez se verá reflejado en su área de trabajo, con sus compañeros, y en la organización, ayudando a cumplir los objetivos de esta. Asimismo fuera de su entorno laboral y profesional, como lo son la familia, amigos, vecinos, y en última en la sociedad.

En esta línea, el liderazgo prosocial no busca sólo tener un impacto positivo en la organización laboral logrando los objetivos propuestos, sino también en el entorno donde las personas de dicha organización forman parte, permitiendo beneficiarlos, teniendo en cuenta *sus realidades, circunstancias, necesidades, identidad y cultura* y esto se reflejará colocando un pequeño acento en la responsabilidad social de la organización.

Cirera (2010), afirma que el reconocimiento más importante de un líder prosocial está basado en los juicios colectivos de las personas de su grupo sobre la profundidad del impacto positivo y su amplitud para servir al bien común, y nosotros añadiríamos, y por la motivación o el cambio transformacional que pueda generar en los colaboradores de tal manera que ellos deseen ser multiplicadores de ese cambio en sus diferentes entornos.

Se podría decir que la incorporación del concepto de Prosocialidad, en la definición de liderazgo en el mundo empresarial el líder prosocial además de buscar cumplir los objetivos organizacionales aunque no es este el fin, debe contribuir a la satisfacción de las personas a quien afecte sus decisiones, teniendo en cuenta sus realidades (circunstancias, necesidades, identidad y cultura) salvaguardando la autonomía, creatividad e iniciativa de las mismas.

El autor Lorenzi (2004b) destacó unos elementos del líder prosocial a tener especialmente en cuenta:

1. Un líder prosocial trabaja para identificar y articular objetivos comunes clave.
2. El liderazgo hace que las personas se comprometan y se ocupa de empoderarlas, por lo que se requiere conocer y entender sus objetivos así como sus talentos. Conocer qué pueden hacer las personas y qué quieren es

lo que ayuda a crear una visión efectiva y colectiva. A partir de la visión, los objetivos específicos deben ser remarcados, evidenciados y acompañados y a veces dirigidos por los líderes, y no simplemente esperados.

3. Los líderes prosociales comunican los elementos positivos de estos objetivos y crean la situación para conseguirlos, así como analizan y comparten el coste que puedan tener. El líder prosocial ha de reconocer y explicar el valor y el coste en la consecución de los objetivos, prestando también atención a aquellas personas que puedan sufrir durante este proceso.
4. El líder prosocial muestra un compromiso en el desempeño necesario para alcanzar los objetivos. Por este motivo el liderazgo debe ir acompañado de una buena gestión. La resiliencia, el modelado, el carisma y el coaching ayudan a la persecución de los objetivos.
5. Los líderes prosociales aceptan la responsabilidad de sus acciones, así como la de los resultados conseguidos. Los líderes prosociales son buenos gestores. Un liderazgo visionario o carismático sin habilidades para implementar los objetivos puede llegar a ser contraproducente. Un buen líder se convierte en buen jefe siendo consciente y disciplinado

Teniendo en cuenta lo que expone Lorenzi, se añadiría que el Directivo que gestiona y lidera basado en comportamientos prosociales (líder prosocial) debería producir un efecto transformador en sus colaboradores, evidenciado en el desarrollo intelectual, en la autogestión, autoevaluación, automotivación y en compromiso ético y moral. Siendo a su vez ejemplo de valores colectivos, tomando los intereses individuales como base de los intereses colectivos y encontrando un punto donde se intercepten estos intereses.

Cómo se mide el liderazgo prosocial

Cómo se ha mencionado anteriormente el liderazgo prosocial es un constructo que empieza aparecer en la bibliografía científica atendiendo a la necesidad y evolución de las diferentes organizaciones y a la responsabilidad social de estas.

En LIPA (Laboratorio de Investigación Prosocial Aplicada) se está trabajando hacia una propuesta que integre las características que empiezan a salir en la bibliografía científica y la experiencia y casuística del propio laboratorio. Se trata de responder a diferentes preguntas según el paradigma de la prosocialidad y forma de medirlo. Las primeras conclusiones del trabajo de investigación LIPA en esta área lleva a identificar doce dimensiones en el perfil del líder que actúa prosocialmente (Roche, 2015), estas son:

Algunas dimensiones operativas y optimizadoras para el Liderazgo Prosocial.

1. Convicción de que un líder prosocial es aquél que no pretende el protagonismo sino que lo evita persiguiendo una excelencia en construir, promover y mantener la cohesión, el bienestar, la concordia y la unidad en cualquier grupo en donde participe, siendo una presencia positiva continuada. Difundirá esa convicción a sus colaboradores como propuesta central para cada uno pueda devenir líder prosocial en sus entornos vitales y profesionales.

2. Convicción sincera y auténtica sobre la intención y voluntad de aplicar horizontalidad, circularidad, empatía, y reciprocidad en sus acciones, palabras y pensamientos.

3. Meta-consciencia analítica sobre la adecuación y coherencia de esa intencionalidad para que sus acciones, palabras y pensamientos se conviertan en actitudes permanentes.

4. Aplicar esa meta-consciencia especialmente en las decisiones a tomar y sobre el progreso en disminuir su afán innecesario de predominio en sus relaciones de poder.

5. Compartir con otra persona ese análisis con voluntad de optimizar prosocialmente ese análisis.

6. Comprometerse en tratar de ver en todas las situaciones los aspectos, ventajas y posibilidades de alternativas prosociales.

7. Compromiso explícito de sistematizar y prestigiar específicamente las relaciones positivas en todos los grupos u organizaciones en que participe, no sólo como un medio tácito accesorio a la realidad de la gestión de los productos de la actividad sino como el objetivo primario de su compromiso profesional y vital .

8. Para ello actuará en base a sus capacidades y repertorio de acciones prosociales como, ayuda y servicio físico, cuidado de los demás, dar y compartir, ayuda y consuelo verbal, escucha profunda, empatía, decidida confirmación y valorización del otro, solidaridad y ser una presencia positiva en los grupos que conduzca a mayor cohesión y unidad.

9. Desde esa actuación podrá devenir un promotor de esas acciones y sus ventajas para proponerlas a otros.

10. Se entrenará progresivamente a mejorar su estilo comunicativo para que alcance altos niveles en los factores de un Modelo de Comunicación de Calidad Prosocial:
- a. Disponibilidad y oportunidad en el inicio de una conversación.
 - b. Vaciado voluntario y puntual de su pensamiento para atender 100% al interlocutor.
 - c. Escucha y emisión de calidad
 - d. Confirmación y valorización del otro.
 - e. Promover la empatía con feedbacks y preguntas empáticos
 - f. Pensar, elaborar, si es el caso, y comunicar al interlocutor, un objetivo empático relacionado con la empatía mantenida, días después de la interacción comunicativa.
 - g. Información suficiente, pertinente, representativa, relevante
 - h. Promover control conjunto de una metacomunicación del flujo comunicativo para que alcance los objetivos explícitos e implícitos de ambos interlocutores.
 - i. Aceptación y responsabilización humilde y no ansiosa de los sentimientos negativos producidos por los inputs del interlocutor
 - j. Asumir las limitaciones estructurales de la comunicación humana desde una preparación para aceptar la incomprensión y la soledad.

11. Contribuir a la elaboración de reglas explícitas en cualquier grupo u organización que concuerden con los valores prosociales humanísticos no sólo de ese grupo, sino de la sociedad humana, que puedan ser eficientes y operativas para regir los patrones de conducta individuales y colectivos y sobre todo que contribuyan al Bien Común.

12. Asumir la complejidad de las relaciones humanas desde un compromiso fuerte para resolver los conflictos interpersonales y colectivos desde un compromiso a equilibrar los intereses respectivos, aplicando la paradoja del “saber perder” y la del “empoderamiento del oponente”.

Analizando las dimensiones propuestas por el Roche (2015), se puede observar que hay dimensiones que por ser de la misma naturaleza permiten agruparlas bajo un mismo epígrafe y de esta forma facilitar de alguna manera a partir de estas la creación de un instrumento capaz de identificarlas y medirlas en la gestión que realiza cada directivo - líder, por tal razón se han agrupado las doce dimensiones en sólo siete así:

1. Conciencia Prosocial (CP): Convicción de que un líder prosocial es aquél que no pretende el protagonismo sino que lo evita persiguiendo una excelencia en construir, promover y mantener la cohesión, el bienestar, la concordia y la unidad en cualquier grupo en donde participe, siendo una presencia positiva continuada. Difundirá esa convicción a sus colaboradores como propuesta central para cada uno pueda devenir líder prosocial en sus entornos vitales y profesionales. (Dimensión original 1)

2. Coherencia pensamiento, palabra y hechos (PPH): Convicción sincera y auténtica sobre la intención y voluntad de aplicar horizontalidad, circularidad, empatía,

prosocialidad y reciprocidad en sus acciones, palabras y pensamientos. (Dimensión original 2)

3. Capacidad Meta-cognitiva (CMC): El líder prosocial deberá realizar un análisis sobre la adecuación y coherencia de PPH (dimensión 2) para que sus acciones, palabras y pensamientos se conviertan en actitudes permanentes. Aplicar esa meta-cognición especialmente en las decisiones a tomar y sobre el progreso en disminuir su afán innecesario de predominio en sus relaciones de poder. Compartir con otra persona ese análisis con voluntad de optimizar prosocialmente ese análisis. (Dimensión original 3, 4 y 5).

4. Compromiso Prosocial, considerando las diferencias individuales (CPDI): Compromiso explícito de sistematizar y prestigiar específicamente las relaciones positivas en todos los grupos u organizaciones en que participe. Respetando las diferencias individuales y teniendo en cuenta las realidades particulares, (circunstancias, deseos, expectativas, habilidades, iniciativa etc.), no sólo como un medio tácito accesorio a la realidad de la gestión de los productos de la actividad sino como el objetivo primario de su compromiso profesional y vital. (Inventario Prosocial en Contexto) según las 10 categorías. Para ello actuará en base a sus capacidades y repertorio de acciones prosociales como, ayuda y servicio físico, cuidado de los demás, dar y compartir, ayuda y consuelo verbal, escucha profunda, empatía, decidida confirmación y valorización del otro y solidaridad. Desde esa actuación podrá devenir un promotor de esas acciones y sus ventajas para proponerlas a otros. (Dimensión original 7,8 y 9)

5. Comunicación con calidad prosocial (CCP): El líder se entrenará progresivamente a mejorar su estilo comunicativo para que alcance altos niveles en los factores de un Modelo de Comunicación de Calidad Prosocial los cuales son:

- a. Disponibilidad y oportunidad en el inicio de una conversación.
- b. Vacío voluntario y puntual de su pensamiento para atender 100% al interlocutor.
- c. Escucha y emisión de calidad.
- d. Confirmación y valorización del otro.
- e. Promover la empatía con feedbacks y preguntas empáticos.
- f. Pensar, elaborar, si es el caso, y comunicar al interlocutor, un objetivo empático relacionado con la empatía mantenida, días después de la interacción comunicativa.
- g. Información suficiente, pertinente, representativa, relevante
- h. Promover control conjunto de una metacomunicación del flujo comunicativo para que alcance los objetivos explícitos e implícitos de ambos interlocutores.
- i. Aceptación y responsabilización humilde y no ansiosa de los sentimientos negativos producidos por los inputs del interlocutor.
- j. Asumir las limitaciones estructurales de la comunicación humana desde una preparación para aceptar la incompreensión y la soledad. (Dimensión original 10)

6. Priorizar el bien común (PBC): El líder prosocial contribuye a la elaboración de reglas explícitas en cualquier grupo u organización que concuerden con los valores prosociales humanísticos no sólo de ese grupo, sino de la sociedad humana, que puedan ser

eficientes y operativas para regir los patrones de conducta individuales y colectivos y sobre todo que contribuyan al Bien Común. (Dimensión original 11)

7. Aceptar la complejidad de las relaciones humanas (CRH): Un líder que actúe prosocialmente deberá asumir la complejidad de las relaciones humanas desde un compromiso fuerte para resolver los conflictos interpersonales y colectivos desde un compromiso a equilibrar los intereses respectivos, aplicando la paradoja del “saber perder” y la del “empoderamiento del oponente”. Comprometiéndose en tratar de ver en todas las situaciones los aspectos, ventajas y posibilidades de alternativas prosociales (Dimensión original 6 y 12).

Desarrollando las dimensiones operativas y optimizadoras para el liderazgo prosocial resultantes (Roche y Bedoya, 2015) se elaboró un instrumento que permitiera medir al liderazgo prosocial.

A manera de resumen, tanto el Liderazgo Transformacional como el Prosocial se refieren a procesos de influencia para generar cambios transcendentales en las actitudes de los receptores de dichos liderazgos, pero a la luz de la teoría ¿son liderazgos antagónicos?, ¿pueden complementarse?, ¿qué similitudes o que diferencias los caracterizan? Cuestiones que se intentaran recoger en el siguiente comparativo.

Cuadro comparativo Liderazgo Transformacional vs Liderazgo Prosocial

En la Tabla 1, presentaremos de forma sintética las principales características teóricas del liderazgo transformacional (L.T) y del liderazgo prosocial (L.P), para intentar formar una aproximación a sus posibles similitudes, diferencias y/o elementos complementarios.

Tabla 1
Paralelo del Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Prosocial

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Prosocial
<p>Definición: Genera cambios trascendentales en las actitudes e ideas de los seguidores, para que se comprometan con los objetivos de la organización.</p> <p>Líder Transformacional: Logra que sus seguidores desplacen sus propios intereses por los objetivos del grupo, concienciándolos del valor e importancia de los resultados del trabajo, logrando que den más en sus trabajos de lo que ellos esperaban dar.</p> <p>Dimensiones L.T:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia idealizada: Son modelos para sus seguidores en conducta, ética y moral. 2. Motivación Inspiradora: Incita el deseo de iniciativa por medio de una comunicación de alta expectativa. Da retos en el trabajo y potencia el entusiasmo y trabajo en equipo. 3. Estimulación Intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y la lógica. Estimulándoles a ser innovadores, creativos y críticos. 4. Consideración Individualizada: Prima la persona ante el empleado, reconoce las diferencias individuales (necesidades, deseos y expectativas). Ayuda a desarrollar habilidades y competencias. <p>Seguidor: Sienten respeto y confianza hacia el líder, no se siente evaluados sino acompañados, en el desarrollo de sus habilidades y competencias y la obtención de nuevas. Están motivados de trabajar más duro de lo que se esperaba de ellos.</p>	<p>Definición: No busca recompensa extrínseca, ni material y favorece a sus colaboradores tan y como ellos desean, salvaguardando su creatividad, identidad, autonomía e iniciativa empoderándolas para que sean multiplicadores del liderazgo.</p> <p>Líder prosocial: Transforma auténtica y progresiva su vida para contribuir a la concordia, cohesión del grupo, desplaza sus intereses personales por los grupales, es ejemplo. Empodera a sus colaboradores e insta a ser agentes transformadores no sólo organizacionales sino en todos los ámbitos dónde participen.</p> <p>Dimensiones L.P:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia Prosocial (CP): No busca el protagonismo, busca la concordia y la unidad de cualquier grupo donde participa. Difunde esta forma de hacer en sus colaboradores. 2. Coherencia, pensamiento, palabra y hecho (PPH): Aplica horizontalidad, empatía, prosocialidad y reciprocidad en sus acciones, palabras y pensamientos. 3. Capacidad Meta-cognitiva (CMC): Analiza coherencia de su PPH, para que se conviertan en actitudes permanentes, lo comparte y optimiza prosocialmente. 4. Compromiso Prosocial, considerando las diferencias individuales: Relaciones positivas respetando las diferencias individuales y realidades particulares (circunstancias, deseos, habilidades, etc.). 5. Comunicación con calidad prosocial. (CCP): 10 factores de CCP. 6. Priorizar el bien común (PBC): Reglas acorde a los valores prosociales rigen los patrones de conducta individual que contribuyen al bien común. 7. Aceptar la complejidad de las relaciones humanas (CRH): En la resolución de conflictos encontrar todas las posibilidades prosociales “empoderando al oponente”. <p>Colaborador/Receptor el liderazgo: Esta motivado e impulsado a ser agente transformador y multiplicador de este cambio, no sólo en la empresa, sino también fuera de ella, contribuyendo con la responsabilidad social empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Observando la Tabla 1, podemos destacar:

1. En el liderazgo transformacional todo gira alrededor de los objetivos, de la organización; en el liderazgo prosocial todo gira entorno de la persona y su sincero bienestar, sin dejar de lado los resultados empresariales lo cuales

serán uno de los resultados no la meta en sí, y se tendría que ver reflejado en estándares de calidad, rendimiento clima laboral, cultura organizacional (líneas de futuras investigaciones) y un impacto positivo en la sociedad por medio del efecto multiplicador que generan los comportamientos prosociales.

2. En el liderazgo Prosocial se promueven cambios trascendentales que no deberían quedar en el lugar del trabajo y servir solo para alcanzar los objetivos organizacionales, sino por el contrario, la influencia de este liderazgo debería impulsar a los receptores del mismo a ser agentes multiplicadores, traspasando las paredes invisibles de la organización laboral y moviéndose hacia donde los agentes del L.P se muevan, teniendo un alcance positivo y beneficios para la sociedad.
3. Tanto en el Liderazgo Transformacional como en el Liderazgo Prosocial se refieren a procesos de influencias para generar cambios trascendentales en las actitudes, aptitudes de los receptores de estos liderazgos, que debería proporcionar significado y retos a sus colaboradores potenciado valor y principios como el entusiasmo, el optimismo y el espíritu de equipo.
4. En ambos liderazgos tiene una importancia elevada la utilización de la comunicación de alta calidad (en el L.T, comunicación de alta expectación y en el L.P, comunicación de calidad prosocial).
5. En los dos liderazgos es importante la estimulación intelectual que incita a sus colaboradores a esforzarse a ser innovadores y creativos y críticos sin importar que difieran con la concepción del líder. Estimulan mayores niveles de confianza y la autoeficacia para llegar a la autogestión

favoreciendo el desplazamiento del interés individual por el interés colectivo.

6. En ambos liderazgos aunque desde perspectivas diferentes se tiene en cuenta al colaborador y su realidad, sus necesidades, deseos y expectativas reconociendo las diferencias individuales.
7. El líder prosocial empieza la transformación en su vida de forma auténtica y progresiva para colocar todas sus habilidades y competencias al servicio del bien común, siendo ejemplo en valores, conducta, principio y moral, empoderando a sus colaboradores; el líder transformacional genera el cambio en sus seguidores siendo modelo en conducta, ética y moral.
8. En el liderazgo transformacional parece ser que los objetivos e intereses individuales fuesen malos y que siempre debería primar los valores y objetivos colectivos cuando realmente consideramos que los valores e intereses individuales son como la materia prima, lo que cada uno quiere alcanzar y deberían tenerse en cuenta gestionándolos de la mejor manera para lograr los valores y objetivos colectivos.
9. Las dimensiones del liderazgo transformacional presentes al menos teóricamente, en el liderazgo prosocial, sino en su totalidad en parte, en nuestra consideración serían: la motivación inspiradora, estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Sintetizando se podría deducir por la teoría desarrollada que hay marcadas diferencias asimismo similitudes, entre el liderazgo prosocial y el transformacional, como también que el liderazgo prosocial podría ser una prolongación o complemento del liderazgo transformacional.

Capítulo 4
Estudio Empírico

Capítulo 4

Estudio Empírico

Este estudio se llevó a cabo en dos consorcios hospitalarios ubicados en Cataluña, la estructura, complejidad, y heterogeneidad, características tan particulares del modelo sanitario catalán, llevó a dirigir nuestra atención a sus directivos/as y cómo lideran organizaciones tan complejas.

En esta investigación desde la óptica del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) y el PLQ (Prosocial Leadership Questionnaire), se hace una aproximación al Liderazgo Prosocial desde el Liderazgo Transformacional y se intenta determinar si organizaciones sanitarias enmarcadas en este contexto son susceptibles a un modelo de gestión basado en el Liderazgo Prosocial.

En este capítulo se dará una visión cronológica del contexto sanitario catalán dónde se lleva a cabo la investigación, abordando también los objetivos, hipótesis y metodología utilizada para indagar en los consorcios estudiados.

Modelo Sanitario en Cataluña.

El modelo sanitario catalán tiene unas características muy propias que lo determinan. Este modelo se concretó en 1990 en la Ley de Ordenación Sanitaria de Cataluña (LOSC), que creaba el Servei Català de la Salut y consolidaba un sistema sanitario mixto, con la extensión del modelo a todas las líneas de productos sanitarios y socio sanitarios. Se establecen bases del modelo en 1983-1989, creando el Institut Català de la Salut (ICS), entidad gestora de las prestaciones y los servicios sanitarios de la Seguridad Social, creando la red hospitalaria de utilización pública (XHUP).

En el 2001, 10 años después de la creación, del Servei Català de la Salut, se realiza la separación de funciones entre la financiación y la provisión, cambiando su denominación abreviada, hasta ahora SCS, por la de CatSalut. En el 2003 se realiza una revisión del modelo sanitario para integrar y priorizar tres grandes ejes: la salud pública, la atención sanitaria y los servicios sociales, y la atención a la dependencia.

En el año 2008, el sistema de salud se transforma para atender los retos de una sociedad más numerosa, diversa, global y exigente. En el 2009 el 14 de Octubre, se aprueba por unanimidad en el Parlamento de Cataluña la primera Ley de salud pública del Estado español que incorpora las principales tendencias internacionales en la vigilancia de la salud, la promoción de la salud individual y colectiva, la prevención de la enfermedad y la protección de la salud y crea la Agencia de Salud Pública de Cataluña, como órgano ejecutivo, gestionado conjuntamente por la Generalitat de Catalunya y los ayuntamientos.

Se ha consolidado una distribución de funciones que separa la financiación, la planificación, la compra y la provisión de servicios entre distintas instituciones del sistema sanitario catalán. Este hecho origina un proceso de diversificación de la provisión de servicios con la consiguiente permeabilidad a nuevas fórmulas de gestión, incluida la posibilidad de gestión directa por los propios profesionales.

En la Figura 1 se representa el modelo funcional y asistencial de Cataluña.

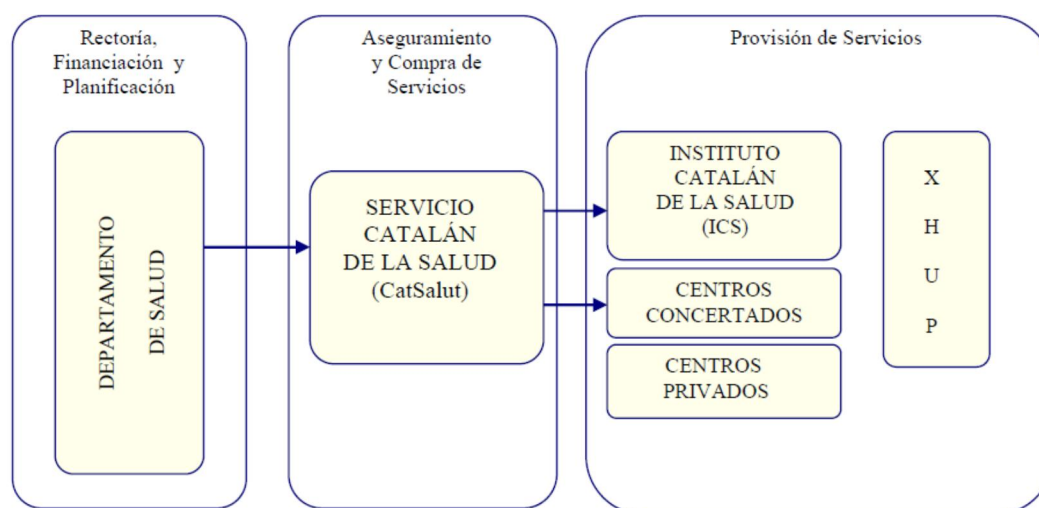


Figura 1: Modelo Funcional y Asistencial Catalán

Fuente: M.S.C. Instituto de Información Sanitaria - Subcomisión de Sistemas de Información del SNS

En la figura 1 podemos observar los principales actores del sistema sanitario que son: el Departament de Salut, CatSalut (Servicio Catalán de la Salud), los centros proveedores de servicios sanitarios (atención primaria y especializada) y los ciudadanos de Cataluña; no obstante, dentro del sistema sanitario catalán también tienen una importancia destacada los colegios y los sindicatos de los profesionales sanitarios, las entidades relacionadas con los pacientes y por último las entidades que agrupan a los centros proveedores de servicios sanitarios (Unió Catalana d'Hospitals y Consorci Hospitalaris de Catalunya).

El modelo sanitario catalán, se trata de un modelo sanitario mixto, que integra en una sola red de utilización pública todos los recursos sanitarios, sean o no de titularidad pública, y que recogen una tradición de entidades (mutuas, fundaciones, consorcios y centros de la Iglesia) históricamente dedicadas a la atención sanitaria con unas prioridades y responsabilidades del servicio bien delimitadas. Este modelo de integración se inició con la Red Hospitalaria de Utilización Pública (Xarxa Hospitalària d' Utilització Pública – XHUP). Desde la XHUP el modelo se ha extendido a otras líneas de servicio (atención primaria, sociosanitaria y salud mental) y a otros servicios sanitarios (emergencias y

transporte sanitario). La pluralidad en la provisión de servicios asistenciales de salud es una característica de la realidad catalana.

Desde el punto de vista estructural y territorial, se organiza en siete regiones sanitarias (ver anexo 2).

Regiones Sanitarias: Son demarcaciones territoriales basadas en el principio de descentralización del sistema sanitario público, que tiene como objetivo el acercamiento y la accesibilidad de los servicios a toda la población. Estas regiones están delimitadas atendiendo factores geográficos, socioeconómicos, demográficos, laborales, epidemiológicos, culturales, climáticos, de vías de comunicación homogéneas, así como de instalaciones sanitarias existentes, teniendo en cuenta la ordenación territorial de Cataluña. Cuentan con una dotación adecuada de recursos sanitarios de atención primaria y de atención especializada para atender las necesidades de la población.

El esquema básico de organización de la estructura territorial de cada región sanitaria por parte de CatSalut, se representa en el organigrama representado en la Figura 2.

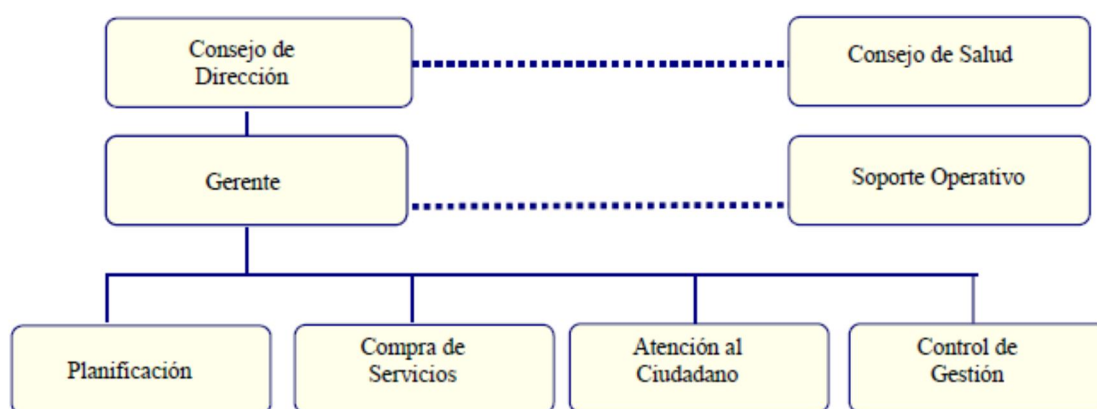


Figura 2: Organigrama de cada Región Sanitaria

Fuente: M.S.C. Instituto de Información Sanitaria - Subcomisión de Sistemas de Información del SNS

Las regiones sanitarias resultantes de esta división territorial despliegan su actividad en los ámbitos de la planificación, de la compra de servicios, los sistemas de gestión y de la atención al cliente.

En el marco de las finalidades atribuidas al Servicio Catalán de la Salud, las Regiones Sanitarias deben tener especial cuidado de lograr:

- Una organización sanitaria eficiente y cercana al usuario.
- La participación efectiva de la comunidad en las actuaciones y los programas sanitarios.
- Una organización integrada de los servicios de promoción y protección de la salud, prevención de la enfermedad y atención primaria en el ámbito comunitario.
- La potenciación del trabajo en equipo en el marco de la atención primaria de salud.
- La continuidad adecuada entre la atención primaria y la atención especializada y hospitalaria
- La correlación adecuada entre los servicios sanitarios, sociosanitarios y sociales.
- La coordinación óptima de las actuaciones de la Región Sanitaria con las funciones de control sanitario propias de los Ayuntamientos.
- El acercamiento y la accesibilidad de los servicios a toda la población.

¿Qué es una Organización Sanitaria?

Según De La Puente, (CatSalud, 2010) se considera organización sanitaria la empresa que gestiona recursos humanos, económicos, físicos y tecnológicos, y genera conocimiento para aplicarlos en dar respuesta a los problemas de salud. Las características de las organizaciones sanitarias de Cataluña básicamente han sido:

- Convivencia de los sectores público y privado.
- Red «diversa y plural» de proveedores, basada en resultados y no en titularidades.
- Autonomía de gestión. No homogeneización de procesos.
- Fórmulas de gestión ágil y flexible.

Dice de la Puente, (2010) que es preciso que las organizaciones sanitarias continúen innovando en gestión, aplicando nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la eficiencia. Por esto es necesario que las organizaciones, con sus profesionales, sean creativas y flexibles, fomenten el aprendizaje y estén dispuestas a compartir.

Las organizaciones sanitarias de Cataluña han sufrido una evolución en el tiempo en lo relativo al trabajo en red. Viéndose inmersas en un contexto muy dinámico

Los Consorcios Hospitalarios Catalanes

Concepto y características.

Un consorcio es, básicamente, un método orgánico de colaboración interadministrativa, en la que también pueden participar entidades privadas sin ánimo de lucro sin que por ello se desvirtúe la naturaleza pública del ente. Se trata pues de una técnica instrumental de gestión compartida de base asociativa.

Dos ideas básicas que subyacen en la creación de los consorcios son: la necesidad de compartir entre diversas administraciones la prestación de un servicio público sin que ello deba derivar necesariamente de una insuficiencia prestacional de las administraciones que participan y la de favorecer la participación democrática en la gestión de dicho servicio mediante la cooperación de los entes públicos y privados- consorciados.

Una de las características esenciales de estas entidades asociativas es la heterogeneidad de las administraciones y entidades públicas y privadas que las integran. Constituyen los consorcios un modelo híbrido de organización administrativa donde conviven administraciones territoriales que pueden ser de distinto ámbito (local, autonómico y estatal), con administraciones institucionales y, como ya hemos señalado en las que pueden participar entidades privadas sin ánimo de lucro con intereses concurrentes (fundaciones, órdenes hospitalarias, Cruz Roja, etc.). Esta heterogénea composición nos permite afirmar que los consorcios son o representan una experiencia de mestizaje administrativo.

En resumen, desde CatSalud (2010) afirman que la evolución del modelo sanitario Catalán, necesita un liderazgo clínico y de gestión, que debe traducirse operativamente en la capacidad para maximizar el desarrollo competencial y definir el principio de subsidiariedad para posibilitar que ningún profesional realice tareas y asuma responsabilidades que pueda desarrollar otro profesional. Por lo que se debería evolucionar a fórmulas de trabajo interdisciplinario que den satisfacción profesional y eficacia organizacional.

Planteamiento y relevancia del estudio.

Según la literatura científica analizada, hemos percibido que existe un acervo de investigaciones sobre el liderazgo transformacional en los diferentes contextos organizacionales, sin embargo, debemos destacar que la investigación actual, ha producido pocos trabajos sobre liderazgo transformacional en el contexto sanitario y menos en la media y alta dirección. En cuanto a liderazgo prosocial es un constructo “muy nuevo” hay muchas investigaciones alrededor de la prosocialidad aplicada en varias organizaciones y más orientada al área de formación y educación, muy pocas, o casi ninguna (al menos no

encontramos) en prosocialidad empresarial aplicada a la función de dirección en organizaciones sanitarias. Nuestro estudio se centra en la media y alta dirección de 2 de los 12 consorcios que están ubicados en Cataluña.

Los consorcios hospitalarios son organizaciones sanitarias heterogéneas y complejas a la hora de dirigir las, porque muchas de ellas son privadas con carácter público y por ende las políticas y directrices de dirección deben ser una combinación entre lo público y lo privado. Fue esta complejidad en las directrices de gestión y dirección, mi formación académica y mi experiencia en la gestión de los recursos humanos sumada a la experiencia obtenida en el trabajo piloto realizado en la tesina la que despertó nuestro interés de seguir investigando en esta línea e intentar identificar las necesidades directivas que pueda tener este sector y sí desde el liderazgo transformacional podríamos ir hacia un modelo de gestión basado en un liderazgo prosocial para dar respuestas a las necesidades de gestión que pueda presentar estas organizaciones.

Considerando, que no hay un acuerdo sobre cuál es el mejor sistema de gestión, como tampoco el liderazgo más eficaz y que genere más satisfacción en este contexto, nos permite desde el liderazgo transformacional hacer una aproximación al liderazgo Prosocial para indagar en los directivos y estudiar si la media y la alta dirección del sector sanitario catalán específicamente en 2 de los consorcios hospitalarios a los que están adscritos 14 organizaciones, son susceptible de aplicar un modelo basado en el liderazgo prosocial.

Mediante este estudio nos proponemos:

- Analizar las dimensiones del liderazgo transformacional vs dimensiones del liderazgo prosocial y poder identificar si son diferentes, parecidos, iguales, o complementarios.

- Y determinar la posible eficacia del Liderazgo Prosocial en organizaciones sanitarias parecidas a nuestra muestra.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente identificamos los objetivos de nuestro estudio.

Objetivos del Estudio

Objetivos Generales.

1. Determinar la diferencia, similitud o complementariedad de las dimensiones del Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Prosocial.
2. Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con las variables de resultado eficacia del líder, satisfacción y esfuerzo extra en los directivos/as con sus respectivos empleados/as.
3. Determinar la relación del Liderazgo Prosocial con las variables de resultado eficacia del líder, satisfacción y esfuerzo extra en los directivos/as con sus respectivos empleados/as.

Para llevar a cabo los objetivos generales, de manera inicial se tuvieron que conseguir unos objetivos previos.

Objetivos Preliminares:

- a. Crear la definición de Liderazgo Prosocial.
- b. Identificar y Crear las dimensiones de Liderazgo Prosocial.
- c. Construir un instrumento para medir el Liderazgo Prosocial.

Teniendo en cuenta cada uno de nuestros objetivos hemos elaborado cuatro hipótesis las cuales son:

Hipótesis 1. Aquellas dimensiones del Liderazgo Transformacional que tienen que ver con el reconocimiento de las diferencias individuales. Teniendo en cuenta las necesidades, deseos y expectativas del empleado deberían estar fuertemente relacionadas con un gran número de las dimensiones del Liderazgo Prosocial, ya que es esta una de las bases en la que se centra este liderazgo.

Hipótesis 2. Las siguientes dimensiones del Liderazgo Prosocial no se correlacionan significativamente con dimensiones del liderazgo Transformacional.

- Dimensión 2: Coherencia, Pensamiento, Palabra y Hecho (PPH)
- Dimensión 3: Capacidad Meta-cognitiva (CMC)
- Dimensión 6: Priorizar el bien común (PBC)

Porque son las dimensiones propias o más adheridas a la definición de prosocialidad aplicada al liderazgo.

Hipótesis 3. Las dimensiones del Liderazgo Transformacional tienen una alta correlación con las variables de resultado, eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. . Tanto en la versión empleados como directivos.

Hipótesis 4: Las dimensiones del Liderazgo Prosocial tienen una fuerte relación con la variable eficacia del líder.

En este estudio se tiene en cuenta que actuar como directivo/a no significa ni corresponde actuar como líder necesariamente, ni ser un/a líder asegura tener un puesto directivo. Sin embargo, partimos de la premisa, que al estar en altos puestos de dirección muy probablemente, se debe desarrollar algún tipo de liderazgo para llevar a cabo su gestión, la cual puede ser más o menos eficiente.

Diseño

Estudio descriptivo correlacional.

Muestra / Participantes

Esta investigación se llevó a cabo en 2 de los 12 consorcios hospitalarios que están ubicados en Cataluña. Estos Consorcios ofrecen hoy un servicio asistencial de calidad tanto público como privado y son referentes a nivel sanitario asistencial, sociosanitarios y de salud mental, aplicando criterios de responsabilidad social.

Gestionan en total 14 centros adscritos con perfiles diferenciados atención primaria y especializada, de salud mental, atención intermedia y dependencia, centro de acogida diurna y centros residenciales.

El interés en estos dos consorcios fue personal; por motivos de proximidad y contactos, se escogió en particular estos dos centros además del interés personal, porque son consorcios que pertenecen a diferentes regiones sanitarias.

A pesar que deben regirse por las mismas políticas de gestión marcadas por el esquema básico de organización territorial dados por CatSalud; el mismo modelo funcional y asistencial, direccionado desde el departamento de salud catalán y contando con la misma estructura y modelo organizativo. Son dos consorcios muy diferentes, con características muy particulares y arraigadas en su quehacer diario. Uno se caracteriza porque es muy comarcal y es un fuerte referente, muy arraigado en el área rural y semi-rural, el otro está inmerso en el área urbana.

La población objetivo del estudio la constituyó la media y alta dirección de estos consorcios y algunos de sus respectivos colaboradores/as, que trabajaban en el momento del inicio de la investigación. No participaron en la investigación los/as estudiantes que estaban en prácticas.

A continuación haremos una descripción de los participantes en la investigación. La muestra estuvo formada por un total de 93 personas divididas así:

1. Directivo/as: Entendido por todo aquel sujeto que tuviera personal a su cargo. Este grupo se conformó como se muestra en la figura 3: por la alta dirección (directores/as generales) y la media dirección (jefes de unidad, coordinadores o encargados de áreas).

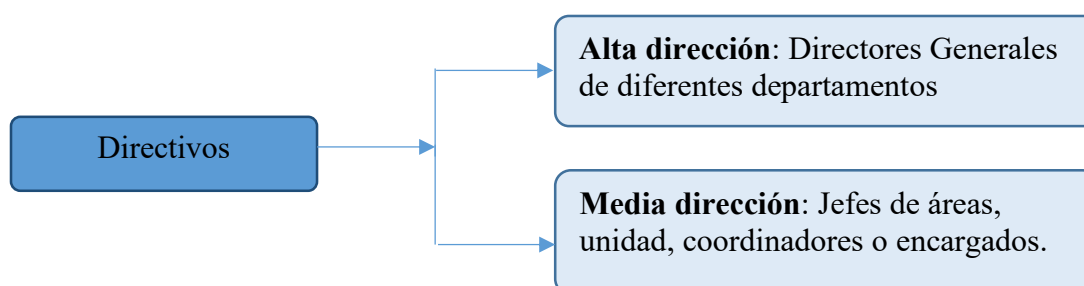


Figura 3: División muestra directiva.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2, se presenta las características particulares de la muestra directiva

Tabla 2
Características muestra directiva

		DIRECTIVO/AS	
		Alta Dirección	Media Dirección
Mujeres	11 =	2	9
Hombres	20 =	7	13
Edades		39-57 años	29- 60 años
Nivel de estudios		Universitarios	Primaria, FP y Universitarios
Ex. Dirección		4-15 años	2-20 años
Antigüedad Puesto		4-7 años	2- 15 años
Antigüedad en la Empresa		6-30 años	2- 33 años
Total alta dirección		9	
Total media dirección		22	
Total Muestra Directiva		31	

Fuente: Elaboración propia

En la muestra directiva observando la Tabla 2, se puede resaltar, las siguientes características:

- Que hay un número más bajo de mujeres en la alta dirección en relación con los hombres, pero aunque en la media dirección sigue habiendo menos directivas, sin embargo, están más igualados en número en relación con los directivos.
- En la alta dirección todos tienen una educación universitaria en cambio en la media dirección la educación es más diversa; desde primaria hasta universidad.
- En la alta dirección la antigüedad en el puesto o área de dirección no pasaba de 7 años en cambio en la media dirección la antigüedad en ese puesto de dirección llegaba hasta los 15.

2. Empleados: Entendidos como todo aquel que no tenía personal a su cargo, que pertenecían al área de los directivos evaluados y no se encontraban en tiempo de prácticas.

En la Tabla 3, se presentan las características de los empleados/as que participaron en el estudio.

Tabla 3
Características muestra Empleados

	EMPLEADOS/AS
Mujeres	35
Hombres	27
Edades	24-60 años
Nivel de estudios	Todos (desde otros a universitarios)
Antigüedad Puesto	2-31 años
Antigüedad en la Empresa	2-31 años

Total Muestra Empleados/as **62**

Fuente: Elaboración propia

Muestra total

Directivos + Empleados = 93 participantes en el estudio

Procedimiento.

Para llevar a cabo el trabajo de campo seguimos el siguiente procedimiento:

1. Nos pusimos en contacto con los consorcios elegidos por medio de sus directores/as generales mediante una carta de solicitud de autorización y colaboración para realizar un trabajo de investigación. (ver modelo en el anexo 4), carta que fue derivada desde la dirección general a un área especial encargada de investigación y desarrollo, dónde se colocaron en contacto con nosotros vía móvil para darnos una cita con la intención de ampliar la información acerca del proyecto de investigación.
2. Llevamos varias reuniones en la primera de ellas estuvo presente el director y creador del Laboratorio de Investigación Prosocialidad Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona el Dr. Roche, quien expuso las funciones del laboratorio de investigación etc., luego pasamos a explicar el proyecto de investigación que tuvo gran acogida y entusiasmo por participar por parte de la dirección del área de investigación. Después seguimos comunicaciones vía e-mail (Ver anexo 5) para enviar diferentes versiones del proyecto con las especificaciones que ellos nos sugerían Se llevaron a cabo varias reuniones y cuando el anteproyecto estuvo listo fue presentado en comité de dirección, quien aprobó la participación de los consorcios en la investigación. Recalcando que su participación fuera totalmente anónima y confidencial.

3. Los instrumento que utilizamos fueron los cuestionarios MLQ y el PLQ, el primero tenía Copyright que procedimos a pagar y así reproducirlo y aplicarlo en la muestra.
4. Método recogida de información: Teniendo en cuenta la complejidad de estas organizaciones sanitarias, su estructura organizacional y el número del personal que labora en ella, seguimos los siguientes pasos para la recogida de la información con el fin de lograr una adecuada participación. Tanto la recogida de la información como el tratamiento de la misma lo llevamos a cabo respetando los acuerdo de sujeción a condiciones de confidencialidad y anonimato que norma la conducta del investigador presentado por la *American Psychological Association* (APA) (ver anexo 12).
 - a. En primer lugar contamos con el apoyo y acompañamiento de la dirección del área de investigación de los consorcios. Desde estas direcciones hubo una persona a cargo de contactar con la alta y la media dirección recordándoles la participación en la investigación y la necesidad de contar con una persona de enlace entre la investigación y su área de gestión. Seguidamente ella se encargó de recibir los instrumentos de medida entregarlos a los directores/as como también a los mandos medios (jefes de áreas, o encargados) y adecuar una urna para una vez diligenciados fueran depositados allí. Después del tiempo señalado la persona de contacto para la media y alta dirección nos envió un correo para ir a recogerlos.
 - b. Se logró que los diferentes directore/as se interesarán y se involucraran motivando a su personal a participar, indicándoles los beneficios que supondría para ellos y su área los resultados de esta investigación.

- c. Seguidamente los directores sugirieron a una persona de su área para que sirviera de enlace entre el grupo de investigación y las diferentes direcciones, nosotros contactamos con cada una de ellas, para que nos orientaran y nos colaboraran en lo siguiente:
- Cuantas personas habrían en su área.
 - Cuál era la forma más adecuada para motivarlos a participar.
 - Cuál era la manera más sencilla (para ellos) de entrega y recogida de instrumentos.
 - Día y horas más adecuado para recogerlos.
- d. Después de tener la persona de contacto de cada dirección y la información que ella nos ofreció, pasamos a la entrega de los formularios para ser respondidos por parte de los colaboradores que quisieran y pudieran participar porque sobre todo hicimos énfasis en el carácter de voluntariedad. Con el mismo sistema de adecuación de un lugar con una bustia dónde cada uno pudiera depositar allí los formularios una vez diligenciados. Después del cumplimiento del tiempo estipulado. Nos enviaron un correo electrónico para pasar a recogerlos.
- e. Los datos recogidos pasamos a introducirlos previa configuración de una matriz en el programa SPSS. Los cuestionarios con preguntas sin responder fueron descartados.
- f. Se realizaron la formación de las variables para su seguido análisis.

Instrumentos:

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) (Bass & Avolio y el cuestionario de liderazgo Prosocial (PLQ) (Bedoya 2015)

Instrumento de medición del Liderazgo Transformacional.

Bass (1985), fuera de su aporte teórico relacionado al liderazgo transformacional y transaccional, hizo otro gran aporte: el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en el cual ha basado diversas investigaciones empíricas. Es una herramienta diseñada por Bass y Avolio para medir el grado de éxito del liderazgo transformacional, así como los factores de liderazgo predominantes dentro de una empresa o equipo de trabajo.

Este instrumento ha gozado de un relativo consenso metodológico, por lo que ha sido empleado considerablemente por la mayoría de las investigaciones relacionadas al estudio del liderazgo transformacional, dando de esta manera apoyo de forma empírica a sus diferentes supuestos teóricos.

El MLQ ha tenido distintas versiones a lo largo de sus más de 20 años, entre ellas tiene una versión larga de 90 ítems y algunas cortas, siendo el MLQ (Form 5X-Rater) la más utilizada por la mayoría de las investigaciones (Bass y Avolio, 1993). Una de sus versiones resumidas MLQ (Form 5X) está constituido por 45 ítems distribuidos así: 36 ítems, y 9 factores (a razón de 4 ítems por cada factor) con los cuales miden tres tipos de liderazgo:

1. Liderazgo Transformacional: Compuesto por cinco factores a evaluar como son; Carisma atribuido, influencia idealizada, Liderazgo inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

2. Liderazgo Transaccional: Compuesto por 3 factores a evaluar como son; Recompensa contingente, administración activa por excepción, administración pasiva por excepción.

3. Laissez- Faire: Que es el no liderazgo, en este factor se registra la no existencia de comportamiento de liderazgo.

9 ítems divididos en tres factores (a razón de 3 ítems por factor) con los cuales se mide elementos subjetivos:

- La efectividad del líder.
- La satisfacción en el trabajo
- La motivación, entendida como la disposición a realizar un esfuerzo extra”.

Tanto la versión larga como la corta del MLQ constan de dos partes llamadas: MLQ forma Líder: Que tiene como fin la autoevaluación del líder y MLQ Forma Clasificador: La cual pretende que las personas que trabajan directamente con el líder lo puedan evaluar.

La aplicación MLQ (Form 5X) a partir de la primera parte de la década de los noventa, en diferentes investigaciones, ha ayudado a impulsar estudios empíricos en los cinco continentes, corroborando así la relación que existe entre una influencia positiva del liderazgo transformacional sobre la efectividad del líder, la satisfacción en el trabajo y la motivación laboral, muy por encima de liderazgo que practican recompensas contingentes. Entre las investigaciones empíricas nombradas por Bass (1997) que han utilizado el MLQ(5X) y versiones anteriores, dan cuenta de esta jerarquía e influencia como lo determina Yokochi (1989) en Japón; Steyrer y Mende (1994) en Austria; Waldman, Bass, Yammarino y Einstein (1986) en India, España, Singapur, Japón, China y Austria; Davis, Guan, Luo y Maahs (1996) en China, estos son algunos de los trabajos destacados entre otros. Este cuestionario que fue validado en España, por Molero (1994)

Instrumento de medición del Liderazgo Prosocial.

El cuestionario fue confeccionado ad hoc para este estudio, sus secciones están basadas en las dimensiones operativas y optimizadoras agrupadas para el liderazgo prosocial Roche & Bedoya (2015) (ver Algunas dimensiones operativas y optimizadoras

para el liderazgo prosocial cap.5). Bajo el nombre de Cuestionario de Liderazgo prosocial-
Prosocial Leadership Questionnaire.

Para la elaboración del cuestionario llevamos a cabo las siguientes fases:

Fase 1

Se describió la información que necesitábamos recoger así:

- Se determinó con claridad las personas de las cuales queríamos su opinión, es decir la muestra objetivo, que eran los de media y alta dirección y sus diferentes colaboradores. Lo que nos permitió tomar la decisión sobre el tipo de preguntas que eran necesarias.
- Se identificó el tipo de información que necesitábamos: la que nos permitiera identificar las dimensiones operativas del liderazgo transformacional y prosocial en el quehacer de directivos y colaboradores.

Fase 2

Escogimos el tipo y número de preguntas y las redactamos. Para ello redactamos afirmaciones en primera persona intentando que fueran claras, sencillas, comprensibles y concretas. Teniendo en cuenta el lenguaje utilizado.

Para realizar la redacción de los ítems nos basamos en cada una de las dimensiones operativas del liderazgo prosocial, intentando que quedaran todas bien representadas en el cuestionario según el peso que le dábamos a cada dimensión, Teniendo de 2 a 14 ítems por dimensión.

Arrojando en un principio un total de 41 ítems. En cuanto al orden de las afirmaciones y su disposición dentro del cuestionario intentamos que no quedaran muy

seguidos varios ítems de la misma dimensión para así evitar el cansancio mental del encuestado o la sensación de repetición.

Por último utilizamos ítems Likert de cinco niveles que van desde 0=Nunca, 1=de vez en cuando, 2=A veces, 3= Bastante, 4 = Casi siempre. Para medir las actitudes y conocer el grado de conformidad con las afirmaciones que les proponíamos.

Fase 3

Se redactó un texto introductorio dónde explicamos el propósito del cuestionario, dónde además les garantizamos el anonimato y la confidencialidad a los participantes, no introducimos datos sociodemográficos porque ya los habíamos introducido en el otro instrumento a aplicar el MLQ (5x)

Fase 4

Diseño formal del cuestionario: Para diseñar el aspecto formal del cuestionario llevamos a cabo los criterios habituales de una correcta presentación siguiendo las sugerencias (Blaxter et al, 2000; León y Montero, 2003; Martínez 2002).tales como un solo tipo de letra, diseño atractivo, etc.,

Fase 5

Revisión del cuestionario: Fueron revisados por dos expertos en instrumentos de medición y en la temática de la investigación como lo son el Dr. Cladellas y el Dr. Roche, quienes hicieron una revisión teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Adecuación de las preguntas del cuestionario a los objetivos de la investigación.
- Existencia de una estructura y disposición general equilibrada y armónica.

- Detectar la falta de alguna pregunta o elemento clave.
- Detectar la existencia de algún ítem superfluo, verificando también la adecuación de la longitud de cada ítem.
- Comparación de cada ítem por separado, carácter, formulación alternativas y función en el cuestionario.

Luego fue aplicado a una pequeña muestra que estaba compuesta por los directivos y colaboradores de 2 pequeños Caps (Centro de Atención Primaria). Para valorar la claridad de los ítems y el tiempo de respuesta.

Fase 6

Cuestionario definitivo: Al pasar por las anteriores fases nos resultó un cuestionario de 35 ítems Likert para medir 7 dimensiones operativas del liderazgo prosocial en el quehacer de la media, alta dirección y sus colaboradores.

La Tabla 4, representa una relación de cada pregunta o ítem del cuestionario final con la dimensión operativa y optimizadora del liderazgo prosocial pertenece.

A partir de un análisis factorial se obtuvieron las siguientes dimensiones que contienen los diferentes ítems.

Tabla 4
Relación Ítems vs Dimensiones- Cuestionario liderazgo Prosocial-Prosocial Leadership Questionnaire (PLQ)

ÍTEMS	DIMENSIONES
1	D5a
2	D1a
3	D1b
4	D4
5	D2
6	D3
7	D7
8	D4
9	D6
10	D5
11	D5
12	D5
13	D7
14	D5
15	D5
16	D5
17	D5
18	D5
19	D5
20	D6
21	D5
22	D2
23	D4
24	D1
25	D2
26	D4
27	D5d
28	D5b
29	D3
30	D7
31	D1
32	D1
33	D3
34	D5j
35	D4

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5, podemos observar la estructura del cuestionario basada en la relación existente entre las dimensiones que deseamos medir y la cantidad de ítems, que quedaron por cada dimensión. De esta forma quedo estructurado nuestro cuestionario para medir el liderazgo prosocial con su nombre en inglés, Prosocial Leadership, Questionnaire (PLQ) (Bedoya, 2015).

En la Tabla 5, se relaciona cada una de las dimensiones con la cantidad de ítems en el cuestionario.

Tabla 5
Relación de Dimensión por cantidad de Items. Cuestionario Liderazgo Prosocial – Prosocial Leadership Questionnaire (PLQ)

DIMENSIONES A MEDIR	CANTIDAD DE ÍTEMS
1. Convicción Prosocial (C.P)	5 preguntas (2, 3, 24, 31, 32)
2. Coherencia pensamiento, Palabra y Hecho. (PPH)	3 preguntas (5, 25)
3. Capacidad Meta-cognitiva (CMC)	3 preguntas (6, 29, 33)
4. Compromiso Prosocial considerando las diferencias individuales (CPDI)	5 preguntas (4, 8, 23, 26, 35)
5. Comunicar con Calidad Prosocial, teniendo en cuenta los 10 factores del modelo (CCP):	14 preguntas (1a, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 27d, 28b, 34j)
6. Priorizar el bien común (PBC)	2 preguntas (9, 20)
7. Asumir la complejidad de las relaciones humanas. (CRH)	3 preguntas (7, 13, 30)

Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de las dimensiones se ha estableció una correlación entre ítems que oscilaba entre 0,60 y 0,80 lo cual nos permite poder tener una prevalidación de las dimensiones del cuestionario.

Capítulo 5
Resultados y Discusión

Capítulo 5

Resultados y Discusión

Análisis de datos

Se calcularon las correlaciones de Pearson entre las dimensiones generales del Liderazgo Transformacional (versión, directivos/as y empleados/as) y las dimensiones generales del Liderazgo Prosocial; y correlaciones entre dimensiones generales del Liderazgo Transformacional y Prosocial con las variables de resultado de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. Además se realizó una prueba de comparación de medias para muestras independientes, considerando la variable Categoría Profesional como factor y las puntuaciones de las dimensiones generales del Liderazgo Prosocial como variables dependientes. Los cálculos se realizaron con el paquete estadístico SPSS/PC+ (versión 17.0; Chicago, II, USA) y los tests estadísticos fueron bilaterales con error tipo I variable al 5%.

Variables

- Dimensiones del cuestionario de Liderazgo Transformacional (versión directivos)
 - DPD1: Influencia Idealizada Conducta.
 - DPD2: Influencia Idealizada Atribución.
 - DPD3: Motivación Inspiracional.
 - DPD4: Estimulación Intelectual.
 - DPD5: Consideración Individualizada.
 - DPD10: Eficacia.
 - DPD11: Satisfacción.

- DPD12: Esfuerzo Extra.
- Dimensiones del cuestionario de Liderazgo Transformacional (versión empleados)
 - EPD1: Influencia Idealizada Conducta.
 - EPD2: Influencia Idealizada Atribución
 - EPD3: Motivación Inspiracional.
 - EPD4: Estimulación Intelectual
 - EPD5: Consideración Individualizada.
 - EPD10: Eficacia.
 - EPD11: Satisfacción.
 - EPD12: Esfuerzo Extra.
- Dimensiones del cuestionario de Liderazgo Prosocial
 - CPD1: Conciencia Prosocial (CP).
 - CPD2: Coherencia, Pensamiento, Palabra y Hecho (PPH).
 - CPD3: Capacidad Meta-cognitiva (CMC).
 - CPD4: Compromiso Prosocial, Considerando las diferencias individuales (CPDI).
 - CPD5: Comunicación con Calidad Prosocial (CCP).
 - CPD6: Priorizar el Bien Común (PBC).
 - CPD7: Aceptar la Complejidad de las Relaciones Humanas (CRH).
 - CPD10: Eficacia.
 - CPD11: Satisfacción.
 - CPD12: Esfuerzo Extra.
- Categoría profesional: Empleado o Directivo

Resultados

Relación entre las dimensiones generales del Liderazgo Prosocial y las dimensiones generales del Liderazgo Transformacional (versión directivos). Como puede observarse la Tabla 6, muestra las correlaciones positivas significativas ($p < .001$) entre todas las dimensiones.

Tabla 6
Correlaciones significativa entre LT y LP (versión directivos/as)

	DPD1	DPD2	DPD3	DPD4	DPD5
CPD1	.723**	.710**	.687**	.735**	.714**
CPD2	.595**	.662*	.609*	.695**	.632**
CPD3	.710**	.697**	.623**	.719**	.671**
CPD4	.684**	.767**	.731**	.734**	.741**
CPD5	.691**	.742**	.667**	.790**	.755**
CPD6	.667**	.679**	.714**	.661**	.607**
CPD7	.634**	.732**	.682**	.771**	.712**

*Nota: ** $P < .001$. Fuente: Elaboración Propia*

Relación entre las dimensiones generales del Liderazgo Prosocial y las dimensiones generales del Liderazgo Transformacional (versión empleados).

Los datos de la Tabla 7, muestran como solo se observan diferencias significativas entre las dimensiones generales del Liderazgo Prosocial con las dimensiones 3, 4 y 5 del Liderazgo Transformacional.

Tabla 7
Correlaciones significativa entre LT y LP (versión empleados/as)

	EPD1	EPD2	EPD3	EPD4	EPD5
CPD1	.168	.143	.387**	.299*	.379**
CPD2	.197	.179	.322*	.319*	.364**
CPD3	.118	.062	.234	.274*	.374**
CPD4	.135	.108	.330**	.269*	.412**
CPD5	.178	.127	.291*	.272*	.416**
CPD6	.221	.246	.338**	.306*	.428**
CPD7	.242	.210	.410**	.310*	.513**

*Nota: *P<.05; **P<.001 Fuente: Elaboración propia*

Correlaciones entre las dimensiones generales de Liderazgo Transformacional y las variables de resultado eficacia, satisfacción y esfuerzo extra (versión directivos). Los datos de la Tabla 8, muestran diferencias significativas entre todas las dimensiones.

Tabla 8
Correlaciones LT y variables de resultado (versión Directivos/as)

	DPD10	DPD11	DPD12
DPD1	.817**	.403*	.607**
DPD2	.762**	.749**	.767**
DPD3	.523**	.462**	.613**
DPD4	.732**	.481**	.547**
DPD5	.592**	.566**	.530**

*Nota: *P<.05; **P<.001. Fuente: Elaboración propia*

Correlaciones entre las dimensiones generales de Liderazgo Transformacional y las dimensiones de satisfacción, esfuerzo extra y efectividad (versión empleados). En la Tabla 9, se pueden observar diferencias significativas entre todas las dimensiones.

Tabla 9
Correlaciones LT y variables de resultado
(versión Empleados/as)

	EPD10	EPD11	EPD12
EPD1	.717**	.751**	.655**
EPD2	.688**	.703**	.697**
EPD3	.642**	.749**	.680**
EPD4	.721**	.732**	.661**
EPD5	.731**	.686**	.659**

*Nota: *P<.05; **P<.001. Elaboración propia.*

Correlaciones entre las dimensiones generales de Liderazgo Prosocial y las variables de resultado eficacia, satisfacción y esfuerzo extra (versión directivos). En la Tabla 10, se observan diferencias significativas entre todas las dimensiones.

Tabla 10
Correlaciones LP y variables de resultado
(versión Directivos/as)

	DPD10	DPD11	DPD12
CPD1	.713**	.686*	.806**
CPD2	.733**	.622**	.739**
CPD3	.790**	.600**	.663**
CPD4	.724**	.700**	.718**
CPD5	.759**	.704**	.793**
CPD6	.729**	.583**	.650**
CPD7	.764**	.700**	.694**

Nota: Elaboración propia

Correlaciones entre las dimensiones generales de Liderazgo Prosocial y las variables de resultado eficacia, satisfacción y esfuerzo extra (versión empleados). En la Tabla 11, solo se observan diferencias significativas entre algunas de las dimensiones.

Tabla 11
Correlaciones LP y variables de resultado
(versión Directivos/as)

	EPD10	EPD11	EPD12
CPD1	.272*	.167	.301*
CPD2	.281*	.165	.254*
CPD3	.281*	.098	.207
CPD4	.255*	.160	.281*
CPD5	.214	.121	.250*
CPD6	.195	.124	.227
CPD7	.258**	.154	.317*

*Nota: *P<.05; **P<.001. Fuente: Elaboración propia.*

Comparación de medias entre Categoría profesional y dimensiones generales del Liderazgo Prosocial. Solo se observan diferencias significativas entre directivos y empleados en la dimensión 2. En concreto los directivos puntúan más alto que los empleados.

Tabla 12
Comparación de medias entre categorías profesionales y LP

Dimensiones	Categoría	N	Media	Desviación típica	T	Sig.
	Profesional					
CPD1	Directivos	31	3.00	.67	-1.191	.237
	Empleados	62	2.84	.55		
CPD2	Directivos	31	3.16	.71	-2.066	.042*
	Empleados	62	2.85	.66		
CPD3	Directivos	31	2.90	.69	-1.088	.280
	Empleados	62	2.74	.63		
CPD4	Directivos	31	3.00	.69	-.479	.633
	Empleados	62	2.93	.66		
CPD5	Directivos	31	3.07	.69	-1.185	.239
	Empleados	62	2.90	.65		
CPD6	Directivos	31	2.95	.82	-1.275	.206
	Empleados	62	2.73	.80		
CPD7	Directivos	31	2.80	.79	-1.069	.288
	Empleados	62	2.62	.70		

*Nota: *P<.05. Fuente: Elaboración propia.*

Análisis de los resultados y Discusión

En los resultados hemos podido comprobar que casi todas las correlaciones son significativas pero es necesario tener en cuenta las magnitudes de las mismas. En este análisis hemos querido ser exhaustivos y prudentes, por lo cual estimaremos una correlación alta a partir de 0,70, porque se trata del porcentaje que explica que al menos el 50% de la variabilidad (varianza) es común en ambas variables

El objetivo principal de este estudio es determinar la similitud, diferencia o complementariedad del Liderazgo Transformacional vs el Liderazgo Prosocial en los directivos/as (media y alta dirección) de dos grandes consorcios hospitalarios en Cataluña.

Objetivo 1: Determinar la diferencia, similitud o complementariedad de las dimensiones del Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Prosocial.

Hipótesis 1: Aquellas dimensiones del Liderazgo Transformacional que tienen que ver con el reconocimiento de las diferencias individuales, teniendo en cuenta las necesidades, deseos y expectativas del empleado, deberían estar altamente relacionadas con un gran número de las dimensiones del Liderazgo Prosocial, ya que ello constituye la base de ambos liderazgos.

Respecto al primer objetivo propuesto, y a la vista de los resultados obtenidos, se puede constatar que existen correlaciones altas entre las dimensiones del liderazgo Prosocial y Transformacional en la versión de directivos, pero no en la de empleados. Es por ello que en el siguiente punto solo se tendrán en cuenta la discusión de los resultados obtenidos en la versión de directivos.

En la Tabla 13, se muestran las correlaciones altas encontradas entre las diferentes dimensiones de los dos liderazgos.

Tabla 13*Correlaciones Altas entre las dimensiones del L.P y el L.T (versión directivos)*

Dimensiones Liderazgo Prosocial	Dimensiones Liderazgo Transformacional
CPD1: Conciencia Prosocial (CP).	DPD1: Influencia idealizada- Conducta, DPD2: Influencia Idealizada Atribución, DPD4: Estimulación Intelectual. DPD5: Consideración Individualizada.
CPD2: Coherencia, Pensamiento, Palabra y Hecho (PPH)	
CPD3: Capacidad Meta-cognitiva (CMC)	DPD1: Influencia Idealizada Conducta. DPD4: Estimulación Intelectual.
CPD4: Compromiso Prosocial, Considerando las diferencias individuales (CPDI).	DPD2: Influencia Idealizada Atribución. DPD3: Motivación Inspiracional. DPD4: Estimulación Intelectual. DPD5: Consideración Individualizada
CPD5: Comunicación con Calidad Prosocial (CCP).	DPD2: Influencia Idealizada Atribución. DPD4: Estimulación Intelectual. DPD5: Consideración Individualizada
CPD6: Priorizar el Bien Común (PBC)	DPD3: Motivación Inspiracional.
CPD7: Aceptar la Complejidad de las Relaciones Humanas (CRH).	DPD2: Influencia Idealizada Atribución. DPD4: Estimulación Intelectual. DPD5: Consideración Individualizada

Fuente: Elaboración Propia.

De esta manera observamos que se cumple nuestra primera hipótesis porque hemos podido comprobar de forma empírica lo que se podía deducir teóricamente. Existen dimensiones que se encuentran en ambos tipos de liderazgo, en concreto encontramos una alta correlación entre cuatro dimensiones del liderazgo Prosocial (1, 4, 5 y 7) y dos dimensiones del Liderazgo Transformacional (2 y 4).

Consideramos que esta relación es coherente desde un punto de vista teórico. Así, por ejemplo la dimensión 1 del Liderazgo Prosocial, tiene alta correlación con las dimensiones 4 y 5 del Liderazgo Transformacional, porque la conciencia prosocial promueve la racionalidad, la lógica, estimula el ser innovador, teniendo en cuenta las diferencias individuales para poder buscar la concordia y la unidad.

Aunque la conciencia prosocial va más allá y añade que el líder no debe buscar su protagonismo e intenta difundir esta forma de hacer en todos los grupos dónde sea participe, más allá de las puertas de la organización.

Podemos observar que las dimensiones del Liderazgo Prosocial que tienen una alta correlación en tres (CP, CPDI, CRH) de las cuatro dimensiones, tienen que ver con la importancia del individuo y sus particularidades a diferentes escalas. La cuarta correlación tiene relación con la comunicación (CCP). Para ambos liderazgos es muy significativo y relevante una comunicación de alta calidad, en el Transformacional se llama comunicación de alta expectación y en el Prosocial, comunicación de calidad prosocial. Ambas difieren en las formas de comunicar y de usar esta comunicación; si bien tienen en común que la parte de comunicación es fundamental para que el liderazgo sea eficaz.

Hipótesis 2. Las dimensiones 2, 3 y 6 del Liderazgo Prosocial no tienen correlaciones altas con dimensiones del liderazgo Transformacional.

- Dimensión 2: Coherencia, Pensamiento, Palabra y Hecho (PPH)
- Dimensión 3: Capacidad Meta-cognitiva (CMC)
- Dimensión 6: Priorizar el bien común (PBC)

Porque son las dimensiones propias o más adheridas a la definición de prosocialidad aplicada al liderazgo.

Tal y como se puede observar en la Tabla 13, encontramos dos correlaciones altas en estas dimensiones. La hipótesis se cumple en parte, y ello es perfectamente explicable a raíz de las siguientes aclaraciones:

Si tenemos en cuenta que la dimensión de L.T. (influencia idealizada Conducta) se refiere a aquellas conductas que el líder exhibe convirtiéndose en modelo para sus colaboradores, siendo admirados, respetados y fidedignos (Bass y Avolio, 1993). Mientras que la dimensión 3 del Liderazgo Prosocial (capacidad meta-cognitiva) analiza la

coherencia que tiene el líder en pensamiento, palabra y hecho para que se conviertan en actitudes positivas y permanentes, compartiéndolo y optimizándolo prosocialmente (Roche 2015), esto puede ocasionar una idealización por parte de los/as colaboradores/as , pero no es este el fin del líder prosocial (como lo es en el Liderazgo Transformacional, convertirse en un modelo a seguir), sino por el contrario, su fin es compartirlo y poder empoderar a sus colaboradores/as para que ellos también lo sean.

La dimensión de L.P. (Priorizar el bien común) (Reglas acorde a los valores prosociales). Del Liderazgo Prosocial tiene una correlación significativa con la Dimensión de L.T. (Motivación inspiradora del liderazgo Transformacional). Recordemos que esta dimensión hace referencia a la capacidad del líder transformacional de provocar en sus colaboradores el deseo de tener iniciativa, proporcionando significado y retos a sus colaboradores en el trabajo, potenciando el entusiasmo, optimismo y el espíritu de equipo.

El líder prosocial además de ello, contribuye a la elaboración de reglas explícitas en cualquier grupo u organización dónde participe, que puedan ser eficientes y operativas para regir los patrones de conducta individuales y colectivos y sobre todo que contribuyan al bien común no sólo de ese grupo, sino de la sociedad humana.

Por último, la dimensión 2 de L.P. (Coherencia Pensamiento, Palabra y Hecho) no correlaciona de forma alta con ninguna de las dimensiones del Liderazgo Transformacional.

Es importante destacar, que si bien no se cumplió completamente la segunda hipótesis, los resultados nos ayudaron a corroborar que, en estas dimensiones del Liderazgo Prosocial (2, 3 y 6), es dónde se concentran las mayores diferencias entre uno y otro liderazgo.

A modo de resumen, podríamos concluir que si bien existen marcadas similitudes entre varias dimensiones de los dos tipos de liderazgo, también se observan diferencias, sobre todo en aquellas dimensiones que caracterizan y constituyen la piedra angular del liderazgo prosocial.

Objetivo 2. Determinar la relación del Liderazgo Transformacional con las variables de resultado **Eficacia del líder, Satisfacción en el trabajo y Esfuerzo Extra** en los directivo/as con sus respectivos empleados. Para el cual nos planteamos la siguiente hipótesis.

Hipótesis 3. Las dimensiones del Liderazgo Transformacional tienen una alta correlación con las variables de resultado, **Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra**, tanto en la versión de directivos como empleados.

- Versión Directivos: En la Tabla 14, relacionamos las dimensiones del Liderazgo Transformacional con las variables de resultado: **Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo extra.**

Tabla 14
Correlación alta entre dimensiones del Liderazgo Transformacional y variables de resultado- Versión directivos/as

Dimensión Liderazgo Transformacional	Variables de resultados
Dimensión 1: Influencia Idealizada- Conducta, representada por la variable (DPD1)	Eficacia del líder, representada por la variable (DPD10).
Dimensión 2: Influencia Idealizada- Atribución, representada por la variable (DPD2)	Eficacia del líder, satisfacción en el trabajo, esfuerzo extra, representadas por las variables (DPD10, DPD11, DPD12) respectivamente.
Dimensión 4: Estimulación Intelectual, representada por la variable (DPD4)	Eficacia del líder, representada por la variable (DPD10)

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 14, podemos observar que la **Eficacia del líder** (en la versión directivos) tiene una correlación significativa con tres de las cinco dimensiones del Liderazgo Transformacional. Podríamos deducir que, estos directivos desde sus propias

perspectivas, son carismáticos, admirados y respetados, atribuyéndoles gran capacidad para estimular la racionalidad y la lógica, que estimulan a sus colaboradores a esforzarse en ser innovadores creativos, teniendo persistencia y determinación, y son eficaces en ello. En cambio, la **Satisfacción en el trabajo** de sus empleados y el **Esfuerzo Extra** sólo están altamente relacionados con la dimensión 2, Influencia idealizada por atribución.

Nuestra hipótesis no se cumplió completamente, pues estas tres variables: **Eficacia del líder, Satisfacción en el trabajo y Esfuerzo Extra**, no tienen correlaciones altas con las dimensiones 3 (Motivación Inspiradora) y 5 (Consideración individualizada).

- Versión Empleados. En esta versión y, a diferencia de lo observado en la versión de directivos, todas las dimensiones del Liderazgo Transformacional están correlacionadas con alguna de las variables de resultado.

Tabla 15

Correlación alta entre dimensiones del Liderazgo Transformacional y variables de resultado- Versión Empleados/as

Dimensión Liderazgo Transformacional	VARIABLES DE RESULTADOS
Dimensión 1: Influencia Idealizada- Conducta, representada por la variable (DPD1)	Eficacia del líder, representada por la variable (DPD10). satisfacción en el trabajo (DPD11)
Dimensión 3: Motivación Inspiracional	Satisfacción en el trabajo, representadas por las variables (DPD11)
Dimensión 4: Estimulación Intelectual, representada por la variable (DPD4)	Eficacia del líder, representada por la variable (DPD10), satisfacción en el trabajo, representadas por las variables (DPD11)
Dimensión 5: Consideración Individualizada, representada por la variable (DPD5)	Eficacia del líder, representada por la variable (DPD10).

Fuente: Elaboración Propia.

En concreto, se puede observar como la variable de resultado **Eficacia del líder**, tiene una alta correlación con las siguientes dimensiones.

- Dimensión 1: Influencia Idealizada- Conducta.
- Dimensión 4: Estimulación Intelectual

- Dimensión 5: Consideración Individualizada.

A su vez la variable de resultado **Satisfacción en el trabajo** esta correlacionada con las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1: Influencia Idealizada- Conducta
- Dimensión 3: Motivación Inspiracional
- Dimensión 4: Estimulación Intelectual

Mientras que la variable de resultado **Esfuerzo Extra**, entendido como la motivación para ofrecer más de los que se espera, no presentó ninguna alta correlación con ninguna de las dimensiones del Liderazgo Transformacional.

Comparando las variables de resultado versión empleados y versión directivos obtenemos la Tabla 16.

Tabla 16

Comparación Correlaciones altas entre dimensiones del Liderazgo Transformacional y variables de resultado- Versión directivos y Versión empleados.

Dimensión Liderazgo Transformacional	Variables de Resultados	
	Empleados	Directivos
Dimensión 1: Influencia Idealizada- Conducta, representada por la variable (DPD1)	- Eficacia del líder, - Satisfacción en el trabajo (de los propios empleados)	- Eficacia del líder
Dimensión 2: Influencia Idealizada- Atribución, representada por la variable (DPD2)	X	- Eficacia del líder - Satisfacción en el trabajo(empleados) - Esfuerzo extra.(empleados)
Dimensión 3: Motivación Inspiracional	- Satisfacción en el trabajo (de los propios empleados)	X
Dimensión 4: Estimulación Intelectual, representada por la variable (DPD4)	- Eficacia del líder, - Satisfacción en el trabajo(de los propios empleados)	- Eficacia del líder.
Dimensión 5: Consideración Individualizada, representada por la variable (DPD5)	- Eficacia del líder.	X

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar en la Tabla 16 que:

1. La variable de resultado **Eficacia del líder** está altamente correlacionada (ver tabla de resultados) con las dimensiones 1 y 4, tanto en la versión empleados/as como en la de directivos/as, es decir los empleados/as comparten la misma perspectiva de los /as directivos/as referente a esta variable. En cambio en la dimensión 5 solo se observa una alta correlación en la versión empleados/as.
2. La variable de resultado **Satisfacción en el trabajo** está relacionada con las dimensiones 1, 3 y 4, en la versión de empleados/as; mientras que en la versión de directivos/as, esta variable de resultado solo está correlacionada con la dimensión 2 del Liderazgo Transformacional.
3. La variable de resultado **Esfuerzo Extra** sólo tiene una alta correlación con la dimensión 2 del Liderazgo Transformacional en su versión de directivos/as.

Por todo ello podemos comentar que, tanto en la versión de directivos/as como de empleados/as, solamente comparten la misma sensación referente a la variable de resultado, **Eficacia del líder** en las dimensiones 1 y 4; mientras que en todas las demás existe una diferente percepción entre directivos/ as y empleados/as.

Según lo anterior, podemos afirmar que se ha cumplido la tercera hipótesis en parte, pero no en su totalidad, al menos en la versión de empleados, pues las dimensiones del Liderazgo Transformacional tienen una alta correlación con las variables de resultado **Eficacia del líder**, **Satisfacción en el trabajo** pero ninguna correlación con **Esfuerzo Extra**.

Objetivo 3. Determinar la relación del Liderazgo Prosocial con las variables de resultado: **Eficacia del líder**, **Satisfacción en el trabajo** y **Esfuerzo Extra** en los directivo/as con sus respectivos empleados.

Hipótesis 4: Las dimensiones del Liderazgo Prosocial tienen una fuerte relación con la variable **Eficacia del líder**.

- Versión directivos: En la Tabla 17, se observan las relaciones entre las dimensiones del Liderazgo Prosocial y las variables de resultado.

Tabla 17
Correlación Alta entre dimensiones del Liderazgo Prosocial y variables de resultado (Versión directivos)

Dimensión Liderazgo Prosocial	Variables de resultados
Dimensión 1: Conciencia Prosocial (CP) representada por la variable (CPD1).	Eficacia del líder , representada por la variable (DPD10). Esfuerzo extra, representada (DPD12)
Dimensión 2: Coherencia pensamiento, palabra y hecho (PPH) representada por la variable (CPD2).	Eficacia del líder , esfuerzo extra, representadas por las variables (DPD10, DPD12) respectivamente.
Dimensión 3: Capacidad Meta-cognitiva (CMC), representada por la variable (CPD3)	Eficacia del líder , representada por la variable (DPD10)
Dimensión 4: Compromiso Prosocial Considerando las diferencias individuales. (CPDI), representada por la variable (CPD4)	Eficacia del líder , representada por la variable (DPD10). Esfuerzo extra, representada (DPD12). Satisfacción en el trabajo, representadas por las variables (DPD11)
Dimensión 5: Comunicación con calidad prosocial (CCP), representada por la variable (CPD5).	Eficacia del líder , representada por la variable (DPD10). Esfuerzo extra, representada (DPD12). Satisfacción en el trabajo, representadas por las variables (DPD11)
Dimensión 6: Priorizar el bien común (PBC), representada por la variable (CPD6).	Eficacia del líder , representada por la variable (DPD10).
Dimensión 7: Aceptar la complejidad de las relaciones humanas (CRH), representada por la variable (CPD7).	Eficacia del líder , representada por la variable (DPD10). Satisfacción en el trabajo, representadas por las variables (DPD11)

Fuente: Elaboración Propia

Encontramos en la Tabla 17, que la variable de resultado **Eficacia del líder** en la versión directivos/as, presenta una alta correlación con todas las dimensiones del Liderazgo Prosocial. La variable **Esfuerzo Extra** tiene una alta correlación con cuatro de las siete dimensiones del Liderazgo Prosocial (Conciencia prosocial; Coherencia en pensamiento, palabra y hecho; Compromiso prosocial y Comunicación con calidad prosocial). La variable **Satisfacción en el trabajo** tienen una alta correlación con las dimensiones 4, 5 y 7 (compromiso prosocial; comunicación con calidad prosocial y aceptar

la complejidad de las relaciones humanas). Por lo tanto podemos decir que en la versión directivos/as las variables de resultado **Eficacia del líder**, **Satisfacción en el trabajo** y **Esfuerzo extra**, tienen una alta correlación con una gran mayoría de las dimensiones del Liderazgo Prosocial.

En la versión empleados, si bien la variable de resultado **Eficacia del líder** correlaciona significativamente con las dimensiones 1, 2, 3, 4 y 7 y la variable **Esfuerzo extra** con las dimensiones 1, 2, 4, 7, las correlaciones son bajas.

Teniendo en cuenta lo anterior nos parece interesante destacar que en el Liderazgo Prosocial no se contempla el **Esfuerzo extra** como uno de los fines del liderazgo; mientras que en el Liderazgo Transformacional, sí. Ello es acorde a la definición de líder Transformacional que hace Bass (1985) “Alguien quien erigió su conciencia sobre asuntos de importancia, conduciéndoles a un más alto nivel de necesidades, influenciándoles a trascender su propio auto interés por el bien del grupo o la organización y a trabajar más duro de lo que ellos habrían esperado hacer” (pág.29). Definiendo además al Liderazgo transformacional en términos del efecto del líder sobre los seguidores, los líderes transforman a sus seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades superiores e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización (Bass, 1999). Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos.

Como se desprende de lo comentado anteriormente, todas las dimensiones del Liderazgo Prosocial presentan una alta correlación con la variable de resultado **Eficacia del líder**, verificando así nuestra cuarta hipótesis.

Por último, en la comparación de medias entre Categoría profesional y dimensiones generales del Liderazgo Prosocial, solo se observan diferencias significativas entre directivos y empleados en la dimensión 2 (Coherencia, pensamiento, palabra y hecho), precisamente fue en esta dimensión dónde no se encontró ninguna correlación alta con las dimensiones del Liderazgo Transformacional. Notamos también en la comparación de medias que los directivos puntuaban más alto que los empleados, comprobando así la presencia de un liderazgo real (en directivos/as) vs un liderazgo hipotético (en los empleados/as).

Capítulo 6
Conclusiones

Capítulo 6

Conclusiones

Teniendo en cuenta los centros sanitarios estudiados y su complejo contexto organizacional en que están inmersos como lo es el contexto sanitario catalán, podemos decir que obtuvimos evidencias de sus diferentes directivos y empleados, que el Liderazgo Transformacional puede ser una opción en el modelo de gestión de estos, pero remitiendo a los datos obtenidos no es un Liderazgo que cumpla en estas organizaciones su principal objetivo que es que los empleados puedan dar más de los que ellos mismos y otros esperaban.

Con este estudio queríamos partir del Liderazgo Transformacional (LT) para plantearnos la posibilidad de elaborar un denominado Liderazgo Prosocial (LP), porque teóricamente deducíamos ciertas características en L.T que lo podría convertir en predictor de un Liderazgo Prosocial. Así pues nos planteamos tres objetivos principales:

1. El primer objetivo consistía en determinar la diferencia, similitud o complementariedad de las dimensiones del Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Prosocial.

Los resultados de este estudio apoyan la existencia de similitudes entre el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Prosocial en aquellas dimensiones donde el receptor del liderazgo y sus particularidades forman parte importante de la acción del líder. Pero también nos confirmó la existencia de diferencias en algunas de las dimensiones como: Coherencia de Pensamiento y Hecho (PPH), Capacidad Meta-cognitiva (CMC) y la Priorización del Bien Común (PBC), que son la piedra angular del Liderazgo Prosocial que por su contenido y forma son las que están más adheridas a la definición de la Prosocialidad aplicada al liderazgo, como por ejemplo, en el caso de la dimensión PPH,

que significa la convicción sincera y auténtica sobre la intención y voluntad de aplicar **horizontalidad, circularidad, empatía, prosocialidad y reciprocidad** en las acciones, palabras y pensamientos del líder. Corroborando así una notable diferencia entre el Liderazgo Prosocial y el Transformacional.

2. Nuestro segundo objetivo, era determinar la relación del Liderazgo Transformacional con las Variables de Resultado, **Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra** en los/as directivo/as y empleados/as, a partir del test específico MLQ.

Los resultados confirmaron una alta correlación con dos de estas variables: **Eficacia y Satisfacción**.

En cambio, no sucedió lo mismo con la variable **Esfuerzo Extra**, pues no se observaron correlaciones significativas con ninguna de las dimensiones del Liderazgo Transformacional. Cabe destacar lo anterior, teniendo en cuenta que esta variable constituye uno de los fines más importantes que caracterizan a este liderazgo, el cual está muy orientado a motivar a empleados para que pongan todo su esfuerzo en la obtención de unos mejores resultados.

3. Nuestro tercer objetivo consistía en determinar la relación del Liderazgo Prosocial con las mismas variables de resultado: **Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra** en los/as directivo/as y empleados/as.

Por lo que se refiere a los directivos, se encontraron correlaciones altas entre la variable de resultado **Eficacia del líder** y todas las dimensiones, entre la variable **Esfuerzo Extra** y cuatro de las siete dimensiones: consciencia prosocial; coherencia en pensamiento, palabra y hecho; compromiso prosocial; y comunicación con calidad prosocial, y finalmente entre la variable satisfacción en el trabajo y tres de las dimensiones: compromiso prosocial; comunicación con calidad prosocial; y aceptar la complejidad en las relaciones humanas.

Mientras que por lo que respecta a los empleados, en el LP, a diferencia de lo observado en el LT, se encontraron correlaciones moderadas entre dos de las variables de resultado: **Eficacia del líder** y **Esfuerzo extra** entre cuatro y cinco de las dimensiones (véase apartado de resultados).

Las diferencias observadas entre la variable resultado de **Eficacia del líder** entre los diferentes liderazgos (Transformacional y Prosocial) podrían ser explicadas a partir del contexto en que se ha desarrollado la investigación. En concreto, en un contexto organizacional complejo, como es el sanitario, el Liderazgo Prosocial podría llegar a ser más motivador y eficaz que el transformacional.

Por consiguiente el entorno organizacional que nos dibujan los resultados de estos dos consorcios hospitalarios es un entorno que posibilita el estudio e implementación del Liderazgo Prosocial como un modelo de gestión, teniendo en cuenta las características de estas organizaciones sanitarias, donde conviven dos sectores como lo es el público y el privado, la no homogenización de procesos que necesitan fórmulas de gestión ágiles y flexibles con una necesidad real identificada por CatSalud (De la Puente, 2010), quien afirma que el contexto sanitario obliga a innovar en gestión, aplicar nueva ideas y nuevos conceptos. Por eso es necesario, sigue diciendo, que las organizaciones, con sus profesionales, sean creativas y flexibles, fomenten el aprendizaje y estén dispuestas a compartir, siendo los principales instrumentos para hacerlo las TIC, las colaboraciones entre el sector público y el privado, los partenariados y las alianzas estratégicas. La investigación y el apoyo de las universidades tienen que ser importantes en la innovación de los modelos de gestión del futuro (De la Puente, 2010).

Según lo expuesto anteriormente, esta tesis, ante la necesidad de un estilo de gestión innovador para estas organizaciones sanitarias catalanas, propone un liderazgo que no sólo busque la productividad, la transformación de la organización sino que además logre que

esa transformación *transcienda las puertas de la organización* hacía sus proveedores, sus organizaciones aliadas, los diferentes usuarios de los servicios prestados y de esta forma extrapolar esa transformación a la sociedad, ocasionando un impacto positivo en ella y cumpliendo con parte de la responsabilidad social de la organización. En otras palabras un modelo de gestión basado en un liderazgo Prosocial que apueste por:

- Una conciencia Prosocial donde no se busque el protagonismo, sino que se busque la concordia y la unidad, no sólo de la organización sanitaria donde recaiga el liderazgo sino en todos los grupos que participen líderes y colaboradores.
- Un líder con una convicción sincera y auténtica sobre la intención y voluntad de aplicar horizontalidad, empatía, circularidad, prosocialidad en todas sus acciones, palabras y pensamientos.
- Con una disminución de las relaciones de poder, en el sentido por ejemplo de suprimir los posibles elementos sólo accesorios y a veces innecesarios anejos a un rol de directivos que deben disponer de autoridad para una decisión final, pero siempre después de la participación de los agentes medios en presentación de sus perspectivas o percepciones de las ventajas de determinadas soluciones.
- Que genere mayores niveles de motivación en sus empleados e incluso de ilusión por el significado de participar en objetivos organizacionales que le faciliten una conciencia de crecimiento y optimización personal a la vez. De acuerdo con alguna de las dimensiones resultantes confirmadas del cuestionario de Liderazgo Prosocial se enfatiza en que un medio facilitador lo constituye el incremento de la conciencia y el compromiso personal para optimizar todos y cada uno de los elementos o factores del modelo Comunicación de Calidad Prosocial.
- Alinear los objetivos individuales con los del equipo. Elaborando reglas explícitas que concuerden con valores prosociales humanísticos, no sólo de la organización

sino de la sociedad en sí, que sean eficientes para regir los patrones de conducta individual y colectiva que contribuyan al bien común.

- Entendemos también que otra característica que podemos subrayar del liderazgo prosocial es comprometerse en actuar como iniciador de relaciones positivas interpersonales a todos los niveles en la organización y en todos los grupos donde se participe respetando las diferencias individuales y las realidades particulares que ayuden a potenciar las habilidades y competencias, cómo cada uno necesita y desea brindando el apoyo necesario para que se logre una autogestión.
- Empoderar a las personas de la organización, y aquí entendemos claramente también a todos y cada uno de los empleados para que ellos también sean multiplicadores del liderazgo en todos los grupos en donde participen, para generar un impacto positivo y un cambio en la sociedad.
- Reconocer la necesidad de la capacitación para gestionar, admitiendo que el hecho que sean, por ejemplo, excelentes médicos o enfermeros/as nos les garantiza ser directivos efectivos.

Todas estas necesidades según lo expuesto por autores como Roche (2015) & Lorenzi (1998), podrían encontrar respuestas en un modelo bien gestionado del Liderazgo Prosocial, teniendo en cuenta el contexto y las particularidades y complejidad del contexto. Por todo lo anterior consideramos que el sector sanitario catalán es un sector que puede ser susceptible de aplicación de los resultados de esta tesis y concretamente la del estilo de nuestro estudio de un Liderazgo Prosocial.

Como hemos mencionado anteriormente, el Liderazgo Prosocial implica influencia de un líder en los colaboradores, pero el efecto de la influencia es el empowerment de los colaboradores que se convierten a su vez en líderes y agentes del proceso de transformación de la organización (empresa) y multiplicadores del liderazgo en todas las

organizaciones sociales (familia, amigos, colegas, etc.) donde participan como agentes activos. Así, el Liderazgo Prosocial es como un proceso compartido, implicando las acciones de los líderes, no solo en los niveles de dirección, sino en todos los niveles y en diferentes departamentos de una organización (empresa).

Concluyendo, el Liderazgo Transformacional tiene las bases para obtener un liderazgo Prosocial. Los resultados obtenidos (por las similitudes que hay entre las dimensiones nucleares de uno y otro y por las características que debería tener el líder transformacional) nos permiten afirmar que un líder transformacional podría llegar a ser un líder prosocial, y un líder prosocial ya es un líder transformacional.

Y por último, comentar que en esta tesis se han obtenido las siguientes aportaciones:

- 1) Una predefinición de Liderazgo Prosocial
- 2) Una predefinición del Líder Prosocial.
- 3) Unas dimensiones operativas y optimizadoras para el Liderazgo Prosocial.
- 4) Y, finalmente, un instrumento de evaluación (PLQ); si bien aún se encuentra en plena fase de validación, se puede considerar su pre-validación a raíz de los resultados encontrados en este trabajo., pues se han obtenido dar por válido en su estadio inicial de pre-validación.
- 5) Se han podido confirmar las similitudes y diferencias entre los dos Liderazgos en el ámbito (sanitario). Ello es importante, teniendo en cuenta la escasez de estudios dentro del ámbito sanitario y la ausencia específica a nivel directivo.

Este estudio forma parte de un proyecto mucho más amplio que tiene la finalidad de obtener un modelo de gestión eficaz basado en el liderazgo Prosocial para organizaciones sanitarias. En esa dirección no gustaría realizar lo siguiente:

1. A partir de la experiencia obtenida hacer una revisión del cuestionario LP, con una versión para directivos y una para empleados, con ítems que permita evaluar las variables de resultado; **Eficacia** y **Satisfacción** en el trabajo, tanto en el líder como en el colaborador.
2. Realizar una validación del cuestionario PLQ, con un mayor número de población, complementándola con entrevistas y focus groups.
3. Realizar una validación de las dimensiones del Liderazgo prosocial.

En resumen pretendemos en un inmediato futuro y siguiendo esta misma línea de investigación en LIPA poder profundizar en un estudio sobre el Liderazgo Prosocial en el sector sanitario catalán, para poder evidenciar si realmente el Liderazgo Prosocial es capaz de dar respuestas a las necesidades de gestión planteadas en este contexto sanitario.

Planteándonos preguntas como:

1. ¿Los hospitales u organizaciones sanitarias, que sean capaces de liderar desde un enfoque Prosocial, son más eficaces?
2. ¿Un líder prosocial podría ayudar a superar la crisis de Dirección que, ciertas organizaciones sanitarias parecen tener.
3. ¿Cómo debería ser la formación de los directivos en actitudes y comportamientos prosociales según el perfil de líder prosocial denominado y propuesto en este estudio?.

Referencias

Referencias

- Antonakis, J., Avolio, B. J. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 14, 261-295.
- Antonakis, J. y Atwater, L. (2002). Leader Distance: a review and a proposal theory. *The Leadership Quarterly*. 13, 673-704.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made / born*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishehers.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1988). *Transformational leadership, charisma, and beyond*. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. y C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-49). Lexinton, MA: Lexington Books.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Journal of Group and Organizational Studies*, 13 (1), 58-80.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1991). *The Full Range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton. NY: Bass, Avolio yAssociates.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. En F. Dansereau, y F. J. Yammarino. (Eds.), *Leadership: The Multiple-Level Approaches*. (pp. 53-76). London: Jai Press LTD.
- Avolio, B. J. y Howell, J. M. (1993). *The impact of leader behaviour, and leader follower personality match on satisfaction and unit performance*. En K. E. Clark, M. B. Clark y D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Centre of Creative Leadership.
- Avolio, B. J. y Yammarino, F. J. (2002). *Transformational & charismatic leadership: The road ahead*. Greenwich, CT: JAI.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1997). *Replicated confirmatory factoranalyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Leadership Models, Methods, and Applications. En W. Borman, D. R. Ilgen y R. K. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Volume 12 Industrial and Organizational Psychology* (pp. 277-307). Hoboken, NJ: Wiley & Sons
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York. Free Press
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, B.M. (1960). *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York. Harper.
- Bass, B.M. (1972). *Psicología de las Organizaciones*. México. CECSA.
- Bass, B.M. (1990a). *Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Implications*. New York. Free Press. 38 Ed.
- Bass, B.M. (1990b). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership*. New York. De Free Press.
- Bass, B.M. (1990c). "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision". *Organizational Dynamics*. 18, 19-36.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In W. Pasmore & R.W. Woodman (Eds.), *Research on Organizational Change and Development*. 4, 231-272. Greenwich, C.T. JAI Press.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B. (spring 1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*; vol. 17, N° 1; 112-118.
- Bass, B.M. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. New York. SAGE Publications
- Bass, B.M. (1997). The ethics of transformational leadership. Kellogg Leadership Studies Project: Leadership Transformational, Working Papers. Academy of Leadership Press.
http://www.academy.umd.edu/scholarship/case/klspdocs/bbass_p1.htm
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-26.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C.A.:Consulting Psychologists Press.

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques. En M. M. Chamers y R. Ayman (Eds.), *Leadership: Theory, perspectives and direction* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler Set*. Redwood City, C. A. : Mind Garden.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J., y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 5- 34.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). *Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C. A.: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2ª Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. y Yammarino, F.J. (1991) Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-454.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 207-218.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Gulf.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1982). Management by grid principles or situacionism: Which? *Group and Organizational Studies*, 7, 207-210.
- Blaxter, L., Hughes, C y Tight, M. (2000) *Cómo se hace una investigación*. Colección Herramientas Universitarias. Barcelona: Gedisa.
- Brief, A. y Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710 – 725.
- Bryman, A. (1996). *Leadership in Organizations*. In S.R. Clegg, C. Ardí, & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publications
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. y Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

- Carlson, S. (1951). *Executive behavior: A study of the work load and working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.
- CatSalut. (2002). El model Sanitari Català. http://www10.gencat.net/catsalut/cat/coneix_models.html [Consulta: Septiembre 2013]
- Caprara, G. (2006). Comportamento prosociale e prosocialità. En G. Caprara y S. Bonino (Eds.). *Il comportamento prosociale. Aspetti individuali, familiari e sociali*. (1ª ed.) (pp. 8-22). Trento: Erikson
- Caprara, G. V., Alessandri, G. y Eisenberg, N. (2012). Prosociality: The Contribution of Traits, Values, and Self-Efficacy Beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(6), 1289–303
- Charbonneau, D., Barling, J. y Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1521-1534.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Ca.: SAGE Publications, Inc.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1990). *A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid. McGraw-Hill
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: Autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 18 (1), 39-55.
- Dansereau, F. y Yammarino, F. J. (Eds.). (1998). *Ladership: The Multi-Level Approach*. Stamford, CT.: JAI Press.
- De Dreu, C. K., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*; *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913.

- De la Puente, M.L. (2010). El Sistema de atención a la salud en Cataluña: Evolución y orientaciones estratégicas desde la perspectiva del Servicio Catalan de Salud. CatSalut. Genetalitat de Catalunya, Departament de Salut.
- Europea Commission. Digital Agenda For Europe. A Europe 2020 Initiative <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/corporate-social-responsibility-national-public-policies-european-union-compendium-2014>[Consulta:enero 2015]
- Diccionario de la Real Academia Española. <http://dle.rae.es/> [Consulta: 2012, 2013, 2014, 2015]
- Duncan, W.J. (1991) Grandes ideas en la dirección de dirección de empresas. Madrid. Díaz Santos.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. y Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of the transformational and transactional leadership correlates off effectiveness and satisfaction: an update and extension. En B. J. Avolio, y F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership:the road ahead* (pp.35-66). Amsterdam: JAI Press.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12, 153-179.
- Evans, W. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Escotorín, P., Juárez, M., Cirera, M. y Roche, R. (2011). La prosocialidad: una vía segura para construir relaciones de confianza con los pacientes. En P, Escotorín., y R, Roche. (Eds.) *Cómo y por qué prosocializar la atención sanitaria: reflexiones, desafíos y propuestas. Conclusiones del Proyecto Europeo CHANGE*. La Garriga: Martí L'Humà.
- Escotorín, P., y Roche, R. (2011). *Cómo y por qué prosocializar la atención sanitaria: reflexiones, desafíos y propuestas. Conclusiones del Proyecto Europeo CHANGE*. La Garriga: Fundación Martí L'Humà.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. México. Herreros Hermanos, 1970
- Fernández, A. (1991). *El Proceso administrativo*. Editorial Diana.
- Fiedler, F. E. (1967). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1978). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Psychology*, 16, 532-548.

- Fiedler, F. E. y García, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York : Wiley.
- Flanagan, J.C. (1954) The critical incidents technique. *Psychological Bulletin*, 51, 32-358
- Fleishman, E. A. y Harris, E. F. (1962). Patterns Of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*. 15, 43-44.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behaviour description for Industry. En R. M. Stodgill y A. E. Coons (Eds.), *Leader behaviour: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Business Research, Monograph nº 88, 103-119.
- French, J. y Raven, B. H. (1959). *The bases of social power*. En D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Fromm, M. (2005). Transformational and Transactional Leadership: A Meta- Analytic Test of Their Relative Validity. *Leadership Review*, 5, 113-115.
- Generalitat de Catalunya. Gencat(2013).
http://empresaiocupacio.gencat.cat/es/treb_ambits_actuacio/emo_empresa/treb_resp_onsabilitat_social_de_les_empr/treb_que_es_responsabilitat_social/.html [Consulta: Julio de 2013]
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). Prosocial Behavior: helping others at work. En *Behavior in Organizations* (pp. 369-373). New Jersey: Prentice Hall International.
- Gibb, C. A. (1969). *Leadership*. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.), *The Handbook of social Psychology* (2nd edition, vol. 4, pp.205-282). Reading,Mass: Addison-Wesley.
- Halpin, A. W. y Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. En R. M. Stodgill, y A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Business Research, Monograph nº 88, 39-51.
- Hater, J. J. y Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hemphill, J. K. y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. En R. M. Stodgill y A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Business Research, Monograph nº 88.
- Hernandez, J. (2010). Estilo de liderazgo de enfermeras y enfermeros del servicio Cántabro de salud. *Reduca (Enfermería, Fisioterapia y Podología)*. Serie trabajos fin de Master. 2(1), 593- 606.

- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2003) Metodología de la Investigación (3ª ed.). Madrid: Mcgraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(2), 26-4.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior (5th edition)*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Hollander, E. P. y Julian, J. W (1969) *Contemporary Trends in the analysis of Leadership Processes*. Psychological Bulletin. 71, 387 – 397.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp.189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. y Baetz, M. L. (1979). Leadership: *Some empirical generalizations and new research directions*. In B. M. Staw (ed.), *Research in organizational behavior*, Volume I. Greenwich, CT.JAI Press.
- House, R. J. y Mitchell, T. (1974). *Path-goal theory of leadership*. Journal of Contemporary Business. 3, 81 – 98.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership Quarterly*, 7, 3, 323-52.
- House, R. J., Spangler, W. D. y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency; A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Howell, J. P. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S. y Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: *Effective alternatives to ineffective leadership*. *Organizational Dynamics*, 19, 21-38.
<http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs04/rdsolr2004.pdf>
- Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (1982). Toward a macro-oriented model of leadership: An odyssey. En J. G. Hunt, U. Sekaran, y C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views* (pp. 196-221). Carbondale: Southern Illinois University Press. Hurtado, D. (2008). Principios de Administración, ITM, p.47
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta- Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 89 (5), 755-768.
- Kahn, R. L. (1960) *Productivity and job satisfaction*. Personnel Psychology. 13, 275 – 286.
- Kahn, R. L. y Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and

- morale. En D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. 2nd ed., Elmsford, N. Y., Row Paterson.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. y Snoelk, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D. (1955, January-February). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Kerr, S. y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 103-117.
- Kumar, M., Jha, V., & Vaidya, S. D. (2007). Empirical Investigation of Impact of Organizational Culture, Prosocial Behavior and Organizational Trust on Sharing Mistakes in Knowledge Management Systems.
- Lattmann, C. y García, S. (1992). *Management de los Recursos Humanos en la Empresa. Cómo dirigir hombres en una cultura corporativa*. Madrid. Díaz Santos.
- Lewin, K., Lippitt, R. y Withe, R. T. (1939). Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created Social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lease, D. (2006) Management reviled: Is leadership just good management Repackaged? Academy of Business Education Conference, April, pp.1-21.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York. McGraw-Hill .
- Likert, R. (1967). *The Human Organization. Its Management and Value*. New York. McGraw-Hill.
- Lippitt, R. & White, R.K. (1952). An Experimental Study of " leadership and Group Life. In G.E. Swanson, et al, (Eds.), *Readings in social psychology*. New York. Holt Rinehart.
- López-Zafra, E., & Del Olmo Ablanado, S. M. (2000). *Estereotipia de género y liderazgo transformacional: un estudio empírico en centros docentes*. In E. Tomás Aguilló, C. Remeseiro, & J. A. Fernández Alonso (Eds.), *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos—Nuevas Aproximaciones*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, S. L.
- López-Zafra E, De Amicis C, García Retamero R. El liderazgo transformacional como un proceso grupal: un análisis desde la perspectiva de género. *Revista Iberpsicología [en línea]*. 2005; 10 (1). Disponible en (consulta: 16/05/2008): www.fedap.es/IberPsicologia/iberpsi10/congreso_lisboa/lopez/lopez.htm
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A metaanalytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lupiañez, F. (2008). *Análisis de los usos de internet relacionados con la Salud en Cataluña. Tesis doctoral. Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona*.

- Martinez, F. (2002) El cuestionario. Un instrumento para la investigación en las ciencias sociales. Barcelona: Laertes Psicopedagogia.
- Mann, F. C. (1965). Toward and understanding of the leadership role in formal organizations. En R. Dubin, G. C. Homans, D. C. Mann, y D. C. Miller (eds.), *Leadership and productivity*. San Francisco: Chandler.
- McGregor, D. (1960). *The Human side of interprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mendoza, I. (2008). Estudio de liderazgo Transformacional y Transaccional de Directivos de un Hospital de tercer nivel en el distrito federal. *Investigación Administrativa 101*, 1-39.
- Molero, F., & Morales, J.F. (1993). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional*. In L. Munduate, & M. Barón (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (pp. 59-65). Madrid: Eudema
- Molero, F. (1994). *Carisma y Liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis Doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social. *Revista de Psicología Social*, (10) 1, 43-60.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M. y Morales, J. F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal of Psychology*. Vol.10, n°2, 358-368.
- Osborn, R. N. y Hunt, J. G. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Organización Internacional del Trabajo (2007): *Guía sobre recursos de responsabilidad social de la empresa (RSE)*, OIT 22-11-2007. [Consulta. Junio de 2013].
- Pacheco, R.P., Villa Sánchez, A., & Auzmendi Escribano, E. (1993). *El Liderazgo Transformacional en Los Centros Docentes – Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Bilbao: Ediciones Mensajero, S.A.
- Pallarès, S. (1993). *La mujer en la dirección*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage
- Pawar, B. S. y Eastman, K. (1997). *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination*. *The Academy of Management Review*; vol. 22, N° 1; 80-109.

- Patterson, C. Fuller, J. B., Kester, K. y Stringer, D. Y. (1996). *A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011) "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Enero- Febrero, 1-17.
- Pucheu, A. (2010). ¿Cómo el liderazgo Transformacional de supervisoras de enfermería afecta el Burnout de enfermeras clínicas?: Evidencia de dos hospitales chilenos. *Ciencia & Trabajo*, 38(12), 403-409.
- Reddin, W. J. (1971). *Efectividad gerencial*. México. Diana 3ª Ed., 1978
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. México.
- Robbins, P. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, Pearson Educación.
- Roche, R. (1991). Violencia y Prosocialidad: un programa para el descondicionamiento frente a la violencia en la imagen y para la educación de los comportamientos prosociales. En *¿Qué Miras?* (pp. 291-313). Valencia: Publicaciones de la Generalitat Valenciana.
- Roche, R. (1992). *Etická Vychova*. Bratislava: Orbis Pictus Istropolitana.
- Roche, R. (1994). Comunicación de calidad en la pareja y en las relaciones interpersonales. *Familia y Sociedad*, 1, 363-367.
- Roche, R. (1995). *Psicología y Educación para la Prosocialidad*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Roche, R. (1997). *Psicología y Educación para la Prosocialidad (2ª ed.)* Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Roche, R. (1999). *Desarrollo de la Inteligencia Emocional y Social desde los Valores y Actitudes Prosociales en la Escuela. (1ª ed.)* Buenos Aires: Ciudad Nueva. Consulta sobre la Comunicación de Calidad Prosocial 360
- Roche, R. (2006). *Psicología de la Pareja y de la Familia. Análisis y Optimización. (2ª ed.)* Bellaterra: Servei de Publicacions Universitat Autònoma de Barcelona.
- Roche, R., y Martínez-Fernández, R. (2006). Efectos de un programa de entrenamiento prosocial en la comunicación de pareja. *Revista de Terapia Sexual y de Pareja*, 24, 30-50.
- Roche, R. (2009). *La Comunicación para parejas Inteligentes. Cómo comunicar y tomar decisiones*. Madrid: Pirámide
- Robert, R. (2010). *Prosocialidad: Nuevos desafíos. Metodologías y pautas para una optimización creativa del entorno*. Buenos Aires: Ciudad Nueva.

- Roche, R. y Arozarena, E. (1988). Algunas dimensiones de la comunicación de calidad en la pareja. In Actas de las IX Jornadas Españolas de Terapia Familiar (pp. 425-445). Sitges.
- Roche, R., y Bedoya, A.E. (2015) *Algunas dimensiones operativas y optimizadoras para el Liderazgo Prosocial*. (Manuscrito no publicado). Universitat Autònoma de Barcelona.
- Roche, R., y Bedoya, A.E. (2015) *Definición de liderazgo y líder prosocial*. (Manuscrito no publicado). Universitat Autònoma de Barcelona.
- Rowold, J. (2006). Transformational and Transactional Leadership in Martial Arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 312-325.
- Sánchez, J.M. (2015). El triste final de los Consorcios Sanitarios, 8 de enero. <http://www.ajs.es/blog/el-triste-final-de-los-consorcios-sanitarios/> [Consulta: Marzo de 2015]
- Shultz, D. P. (1986). *Psicología Industrial*. México Iberoamericana.
- Stewart, R. (1976). *Contrast in management*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill UK.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager: A guide to understanding managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1948). *Factores personales asociados con el liderazgo: Examen de la literatura*. En C.G. Browne y T. S. Cohn, *El estudio de liderazgo*. Buenos Aires. Paidós, 1958.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire, Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press
- Stoner, J. y Wankel, C. (1990). *Administración*. Prentice-Hall. México.
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review. 2, 95 – 101.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. y Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization*. New York. Mcbraw.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. y Pillai, R. (2001) The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. London: Univ. of Pittsburg Press.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., y Einstein, W. O. (1986). Effort, performance and transformational leadership in industrial and military service. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 1-10.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. y Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizations Studies*, 15, 4, 381-391.
- Weber, M. (1947, Trabajo original publicado en 1924). *The theory of social and economic organizations (T. Parsons, Trans.)*. New York: Free Press.
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*, 8, 27-47.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4 (1), 81-102.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership, Transformational Leadership at a distance. En B. M. Bass y B. J. Avolio (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. y Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research in organizations. En M.D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd ed., Vol II*. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Yukl, G., Wall, S y Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the management practices survey. En K. E. Clark y M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6ta ed.). Madrid. Pearson.

Anexos

Anexo 1

INVESTIGACIONES SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL SECTOR SANITARIO EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS

Cómo el Liderazgo Transformacional de Supervisoras de Enfermería Afecta el Burnout de Enfermeras Clínicas? Evidencia de dos Hospitales Chilenos.

Autor: **Andrés Pucheu - Pontificia Universidad Católica de Chile.**

Año: 2010

Objetivos

Fue contribuir mostrando resultados de un estudio sobre la relación entre el liderazgo transformacional de enfermeras supervisoras y los niveles de burnout un síndrome que incluye percepciones negativas asociadas a las posibilidades de logro, desgaste emocional y despersonalización expresados por las subalternas de estas supervisoras.

Metodología

Las opiniones presentadas fueron obtenidas en 4 talleres, donde las supervisoras y enfermeras clínicas participantes opinaron en relación a resultados obtenidos al aplicar el Cuestionario de Liderazgo de Rango Total (MLQ Forma 5X) y el Maslach Burnout Inventory (MBI) en sus hospitales (N total=259).

Conclusión

El tipo de liderazgo de la supervisora afectaría el nivel de burnout de las subalternas.

ESTUDIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DE DIRECTIVOS DE UN HOSPITAL DE TERCER NIVEL EN EL DISTRITO FEDERAL.

Autor: **Ignacio Alejandro Mendoza Martínez.- México**

Año: 2008

Objetivo:

Realizar un estudio comparativo de género, sobre el liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en variables de resultado; de los directivos de un Hospital de Tercer Nivel en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, desde el modelo de Bass y Avolio.

Metodología

El total de la población analizada (censo), se constituyó de 187 directivos de nivel medio de un Hospital de Tercer Nivel en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. El 60.4 % de los directivos fueron hombres (113), mientras que el 40 % mujeres (74). Se aplicó la "*Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire*" (MLQ Versión 5).

Conclusión

Algunas de las conclusiones de este estudio fueron:

Las variables sociodemográficas y organizacionales de las mujeres y hombres directivos presentan diferencias significativas, donde se ve beneficiado éste último. Se destaca lo siguiente: las mujeres son responsables de un menor número de trabajadores bajo su cargo, están más orientadas a labores de servicio.

Las mujeres directivas se interesan en primer lugar; por la E12 Efectividad, en segundo lugar; por la Satisfacción, y por último, por la Esfuerzo extra. En cambio en los directivos hombres el orden fue el siguiente: en primer lugar por el Esfuerzo extra, en segundo lugar la Efectividad, y por último la Satisfacción.

Anexo 2

DIVISIÓ TERRITORIAL, ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓ (SC)



Fuente: M.S.C. Instituto de Información Sanitaria - Subcomisión de Sistemas de Información del SNS

Anexo 3

PRIORIDADES DE EL SERVICIO CATALÁN DE SALUD

- ✓ Para el desarrollo de la tarea sanitaria, el CatSalut establece una serie de prioridades derivadas de un modelo sanitario propio establecido en la LOSC y que siguen las directrices que periódicamente establece el Plan de Salud de Cataluña, las cuales son:

- ✓ Orientar nuestra tarea sanitaria hacia una gestión más eficiente y de calidad.

- ✓ Lograr la co-responsabilización de los profesionales: La búsqueda constante de la calidad exige una mayor co-responsabilización de los profesionales, a quienes se ha ido implicando tanto en la gestión como en los resultados globales.

- ✓ Garantizar la accesibilidad de los ciudadanos.

- ✓ Trabajar para asegurar la sostenibilidad del sistema sanitario.

- ✓ La accesibilidad de los ciudadanos

- ✓ El aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación, que permiten superar los límites del espacio y agilizar los procedimientos, ayudan a mejorar la accesibilidad de los ciudadanos y ciudadanas.

- ✓ Atención humana y personalizada: La calidad de los servicios y la calidad en el trato y la asistencia a los usuarios han adquirido un significado especial de orientación a los ciudadanos y ciudadanas.

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

XXXXXXXXXXXXXXXXX
DIRECTOR/A GENERAL
CONSORCIO HOSPITALARIO XXXXX
XXXX XXXX

Estimado/a doctor/a,

Reciba un cordial saludo institucional en nombre de todos los integrantes del grupo de investigación LIPA (Laboratorio de Investigación Prosocial.) de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Permítame presentarme, mi nombre es Ana Esther Bedoya Rodríguez, soy licenciada en ADE, Máster en Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones y doctoranda en el doctorado Psicología de la comunicación, interacción social y desarrollo Humano, impartido por la Universidad Autónoma de Barcelona. Perteneces al grupo de investigación LIPA en dónde estoy realizando la tesis doctoral que hemos titulado: **Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Prosocial. Evidencias obtenidas en la media y alta Dirección de organizaciones sanitarias catalanas.**

Nuestra finalidad con esta investigación es contribuir en la elaboración de un posible modelo de gestión basado en la Prosocialidad y en el Liderazgo transformacional que sea eficaz para organizaciones sanitarias en un entorno en constante cambio como el actual, como ya lo ha sido en algunas organizaciones industriales, empresariales y educativas. Para el logro de este objetivo requerimos la elaboración de un diagnóstico que nos permita determinar la influencia y la efectividad de la Prosocialidad y el liderazgo transformacional en variables de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) de la alta, media dirección, y todos los colaboradores.

En tal sentido, nos gustaría llevar acabo nuestra investigación en el consorcio hospitalario de XXXXX. ¿Por qué el consorcio?. Por varias razones:

1. Por cercanía de la investigadora principal.
2. Porque he sido usuaria de varias áreas (ginecología, obstetricia, unidad de cuidados intensivos, pediatría, unidad de cirugía) en donde llamó poderosamente mi atención la diferencia con otros centros, como por ejemplo; en los tiempos de espera, la atención de los profesionales y administrativos, entre otras. De allí nació la idea de descubrir dónde radica el éxito de la institución y su modelo de gestión, según mi parecer, detectando a priori algunas dimensiones del liderazgo transformacional en el hacer diario, por lo que nos gustaría aplicar el método científico y dar respuesta a varias preguntas de investigación.

Por esta razón tenemos el agrado de ponernos en contacto con usted con la finalidad de solicitarle su colaboración y permiso para la recolección de los datos con el fin de generar el diagnóstico para la investigación. La recolección de los datos la haríamos a través del cuestionario del Liderazgo Transformacional, que están validados para organizaciones españolas y el Liderazgo Prosocial en proceso de validación. La recogida de los datos, como el trato de los mismos los haríamos en la más estricta confidencialidad y anonimato, respetando las leyes de protección de datos.

Los Beneficios que puede aportar el desarrollo de esta actividad en el consorcio sería el reforzar el modelo de gestión con pequeñas formaciones de un modelo de dirección basado en liderazgo prosocial y/o liderazgo transformacional.

Agradecemos de antemano la atención prestada y si desea ampliar información estamos a su entera disposición. Quedamos atentos.

Cordialmente,
Ana Esther Bedoya Rodríguez
Móvil: xxxxxxxx
e-mail: xxxxxxxxxx

Anexo 5

Algunas comunicaciones para la recogida de la información



Proyecto Investigación- Metodología

5 mensajes

Ana Esther <anny.bedoya@gmail.com>

28 de febrero de 2015, 11:20

Para: Direccio de Transferencia de xxxxxxxxxx <xxxxxx@xxxxxxx>

Muy buenos días!!

Aquí envío de nuevo el proyecto de investigación con las sugerencias que me diste en la reunión pasada, para ser presentado al comité de dirección y adjunto también una copia de uno de los cuestionarios con que trabajaremos.


Muchas gracias y quedo atenta.

Cordialmente,

Ana Bedoya
Movil. 625 75 88 62

2 archivos adjuntos

 **PROYECTO TESIS DOCTORAL2_rr.docx**

 **MLQ -L- y sociodemograficos.docx**



ANNY BEDOYA <anny.bedoya@gmail.com>

Recogida de Información- Investigación UAB.

5 mensajes

Ana Esther <anny.bedoya@gmail.com>

8 de abril de 2015, 16:54

Para: Direcció de Transferència de xxxxxxx <xxxxx@xxxx.xxx>, xxxxxxxxxxx <xxxxx@xxx.xxx>

xxxxxxxxxxxxxxxx

Direcció de Transferència de xxxxxxxxxxx

Consorci Hospitalari de xxxxxxx

Cordial saludo,

Le escribo después de nuestra reunión, para saber cuándo podríamos empezar directamente con la recogida de la información siguiendo la metodología acordada. Me encantaría saber cuándo podríamos empezar a aplicar los cuestionarios. Como lo tenéis para empezar si fuera posible con los de alta y media dirección?.¿Cómo os ha ido con los altos directivos/as? les han facilitado ya las personas de contacto?.

Agradezco enormemente vuestra gestión y colaboración quedo a la espera.

Cordialmente,

Ana Esther Bedoya Rodríguez.

625 75 88 62

Direcció de Transferència de xxxxxxx <xxxxx@xxxx.cat>

9 de abril de 2015, 8:45

Para: Ana Esther <anny.bedoya@gmail.com>

Buen dia Ana,

Estamos en proceso de reclutamiento de las personas que nos han facilitado los directores para que sirvan de nexo entre la investigación y los empleados de cada área. Tan pronto tenga las personas, te lo comunico.

Gracias

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Secretària de la Direcció de Transferència de XXXXXXXXXXXXX

Consorci Hospitalari de XXXXXXXXXXXXX

Telf. XXXXXXXX (Ext. Xxxxxx)

Anexo 7

CUESTIONARIO LIDERAZGO PROSOCIAL

Prosocial Leadership Questionnaire (PLQ)

Bedoya, A.E

Este cuestionario le ayudará a determinar su estilo de liderazgo: por favor responda los 35 ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y anonimato.

Indique con un círculo el grado en que cada frase se ajusta a su manera de hacer, teniendo en cuenta la siguiente escala.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

1. Suelo interrumpir momentáneamente mis actividades para atender positivamente a quien me dirige la palabra..... 0 1 2 3 4
2. En todos los grupos dónde participo lo más importante para mí es el bienestar, la unidad y la armonía y coloco todo mi esfuerzo para conseguirlo. 0 1 2 3 4
3. Intento transmitir a todas las personas con que trabajo la importancia central de promover y mantener como algo fundamental la cohesión y bienestar del equipo al que se pertenece..... 0 1 2 3 4
4. Intento ayudar a las personas de mi equipo teniendo en cuenta sus necesidades 0 1 2 3 4
5. Intento ser consecuente y coherente con lo que pienso, hablo y hago. 0 1 2 3 4
6. Reflexiono, evalúo e intento controlar lo que pienso antes, durante y después de actuar y de tomar decisiones. 0 1 2 3 4
7. En todas las situaciones conflictivas siempre me esfuerzo por encontrar diferentes alternativas que favorezcan a la metas u objetivos grupales antes que un interés individual..... 0 1 2 3 4
8. Propongo a otros realizar acciones de servicio, ayuda, teniendo en cuenta lo que el otro necesita y cómo lo quiere exactamente..... 0 1 2 3 4
9. Expongo y facilito el establecimiento de reglas específicas, en las interrelaciones y en los procesos, que sean operativas y eficientes para el bien común 0 1 2 3 4
10. Soy oportuno al escoger el momento y el lugar para iniciar una conversación..... 0 1 2 3 4
11. Cuando se habla de algún tema complejo evito sacar a relucir situaciones “del ayer” o “del mañana” para discutir sobre “el ahora”..... 0 1 2 3 4

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

12. Me intereso por conocer y comprender la percepción del otro..... 0 1 2 3 4
13. En una discusión o conflicto, doy seguridad a mi interlocutor, incluso dándole argumentos a su favor, cuando su aparente confusión dificulte que lleguemos a un acuerdo..... 0 1 2 3 4
14. En una conversación demuestro a mi interlocutor (ya sea de forma verbal o no verbal) que merece mi atención, interés y respeto..... 0 1 2 3 4
15. Valoro positivamente el trabajo de mis colegas y/o colaboradores incluso delante de terceros?..... 0 1 2 3 4
16. Cuando alguien me habla dirijo mi atención a él o ella y lo miro a los ojos..... 0 1 2 3 4
17. En el momento de hablar con alguien tengo especial cuidado en el tono y la intensidad de voz.....0 1 2 3 4
18. Digo la información suficiente, pertinente, representativa, y relevante..... 0 1 2 3 4
19. A pesar de los problemas que pueda tener soy capaz de superar mi estado de ánimo para que no interfiera en la comunicación con los demás..... 0 1 2 3 4
20. Cuando tengo un conflicto, antes de discutir puntos de vista o soluciones, hago el ejercicio de diferenciar el tipo de conflicto para buscar las estrategias más adecuadas para facilitar la comunicación..... 0 1 2 3 4
21. Antes de discutir un tema complejo con mi equipo y/o compañeros, me preocupo en fijar reglas claras y consensuadas de interacción, métodos participativos, adecuados al contexto y a los contenidos, para una elaboración conjunta de decisiones..... 0 1 2 3 4
22. Me preocupo por dar a conocer a mis colaboradores y/o colegas cuáles son mis expectativas positivas respecto a él o ella..... 0 1 2 3 4
23. Me intereso en proporcionar al menos un feedback específico en el tiempo a mis compañeros y/o colaboradores sobre sus temas de incumbencia personal... 0 1 2 3 4
24. Para mí es más importante promover y mantener la cohesión y el bienestar de mi equipo, que ser reconocido..... 0 1 2 3 4

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

25. Contribuyo a desarrollar y a incentivar un poder de participación igualitario entre

- mis compañeros y / o colaboradores..... 0 1 2 3 4
26. Me ofrezco de forma desinteresada cuando un compañero y/o colaborador requiere ayuda 0 1 2 3 4
27. Me alegro, y se lo hago saber a mis compañeros y /o colaboradores, por sus éxitos profesionales. 0 1 2 3 4
28. Me muestro accesible a mis compañeros y/o colaboradores en los buenos y los malos momentos 0 1 2 3 4
29. Comparto con mis compañeros y/o colaboradores el modo con que trato de realizar acciones de ayuda con el fin de favorecer el clima del grupo..... 0 1 2 3 4
30. Me preocupo por promover, de un lado, la racionalidad y, del otro, la empatía en la resolución de conflictos. 0 1 2 3 4
31. Proporciono desafíos a mis colaboradores y / compañeros respetando su identidad, iniciativa y creatividad 0 1 2 3 4
32. Considero que desde mi puesto de trabajo puedo contribuir eficazmente a la mejora de la sociedad. (amigos, familia, compañeros, etc.)..... 0 1 2 3 4
33. Cuento con un compañero o colega de confianza con quien consulto sobre mi estilo de liderazgo y mis decisiones para asegurarme que no sean fruto de mi afán de poder..... 0 1 2 3 4
34. Asumo como inevitable las limitaciones de la comunicación humana desde una preparación para aceptar la incomprensión y/o la soledad. 0 1 2 3 4
35. Ayudo a mis compañeros y/o colaboradores a desarrollar sus competencias y habilidades teniendo en cuenta sus expectativas, deseos y necesidades y no los míos..... 0 1 2 3 4

Anexo 8

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

Por favor, marque con una X opción elegida

1. **SEXO:** Mujer___ Hombre ___ **EDAD:** _____
3. **NIVEL DE ESTUDIOS:** Secundaria__ Bachillerato__ FP__ Universitarios___ Otros__
4. **ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** _____
5. **ANTIGÜEDAD EN PUESTOS DE DIRECCIÓN:** _____
6. **ANTIGÜEDAD EN LA DIRECCIÓN DE LA PRESENTE AREA** _____
7. **TIENE PERSONAL A CARGO?** SI___ NO ___
8. **ES USTED:** Director___ Jefe/ Coordinador de área___ Empleado___
9. **A SU JUICIO, LA RELACION CON LAS PERSONAS DE SU EQUIPO ES:**
- | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Muy lejana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy cercana |
| Muy poco satisfactoria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy satisfactoria |
10. **¿HASTA QUÉ PUNTO CREE VD. QUE LAS PERSONAS DE SU DEPARTAMENTO COMPARTE LA MISMA OPINION ACERCA DE VD.?**
- | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Muy poco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | En muy alto grado |
|----------|---|---|---|---|---|-------------------|
11. **EN SU OPINION, LA EFICACIA LABORAL DE SU ÁREA ES:**
- | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|----------|
| Muy baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy alta |
|----------|---|---|---|---|---|----------|
12. **¿CÓMO SE CONSIDERA VD. DE EFICAZ A LA HORA DE REPRESENTAR A SU DEPARTAMENTO FRENTE A UNA AUTORIDAD SUPERIOR?**
- | | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|------------|
| Muy poco eficaz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy eficaz |
|-----------------|---|---|---|---|---|------------|
13. **¿HASTA QUE PUNTO PUEDE EJERCER INFLUENCIA PARA QUE LA GENTE DE SU EQUIPO SEA ASCENDIDA O RECOMPENSADA ECONOMICAMENTE POR SU EMPRESA ?**
- | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Muy poco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | En muy alto grado |
|----------|---|---|---|---|---|-------------------|
14. **¿HASTA QUÉ PUNTO ESTÁ VD. SATISFECHO CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS?**
- | | Nada | | Mucho | | |
|--|------|---|-------|---|---|
| El trato con mis empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El clima de trabajo en mi departamento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El sueldo que recibo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El trabajo en general | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El trato con los usuarios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mi pertenencia a esta organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los métodos de dirección empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
15. **¿HASTA QUÉ PUNTO SU FORMA DE DIRIGIR ESTA CONDICIONADO POR LAS CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN?**
- | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|-------------------|
| Muy poco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | En muy alto grado |
|----------|---|---|---|---|---|-------------------|
16. **SI LAS CIRCUNSTANCIAS LO PERMITIERAN ¿CAMBIARÍA SU FORMA DE DIRIGIR?**
- | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|-------|
| Nada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Mucho |
|------|---|---|---|---|---|-------|

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (versión L.)

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre	
0	1	2	3	4	
1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados	0	1	2	3	4
3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan	0	1	2	3	4
4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	0	1	2	3	4
5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante	0	1	2	3	4
6. Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para mí	0	1	2	3	4
7. Estoy ausente cuando se me necesita	0	1	2	3	4
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	0	1	2	3	4
9. Hablo del futuro con optimismo	0	1	2	3	4
10. Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar conmigo	0	1	2	3	4
11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento	0	1	2	3	4
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar	0	1	2	3	4
13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse	0	1	2	3	4
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	0	1	2	3	4
15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación	0	1	2	3	4
16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos	0	1	2	3	4
17. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" ..	0	1	2	3	4
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo	0	1	2	3	4
19. Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo	0	1	2	3	4
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	0	1	2	3	4
21. Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo.....	0	1	2	3	4
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos .	0	1	2	3	4

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre	
0	1	2	3	4	
23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones	0	1	2	3	4
24. Llevo un registro de todos los fallos	0	1	2	3	4
25. Doy muestras de poder y confianza en mí mismo	0	1	2	3	4
26. Presento una convincente visión del futuro	0	1	2	3	4
27. Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3	4
28. Evito tomar decisiones	0	1	2	3	4
29. Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3	4
30. Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3	4
31. Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades	0	1	2	3	4
32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3	4
33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3	4
35. Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas	0	1	2	3	4
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo	0	1	2	3	4
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.....	0	1	2	3	4
40. Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior	0	1	2	3	4
41. Trabaja de forma satisfactoria con la gente a mi cargo	0	1	2	3	4
42. Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo.....	0	1	2	3	4
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3	4
44. Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo.....	0	1	2	3	4
45. El grupo que dirijo es eficaz	0	1	2	3	4

Anexo 9

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

Por favor, Marque con una X la opción elegida

2. **SEXO:** Mujer ___ Hombre ___ **EDAD:** _____
6. **NIVEL DE ESTUDIOS:** Secundaria ___ Bachillerato ___ FP ___ Universitarios ___
Otros ___
7. **ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** _____
8. **ANTIGÜEDAD EN SU ACTUAL PUESTO:** _____
17. **¿TIENE PERSONAL A CARGO?** SI ___ NO ___
18. **ES USTED:** Director ___ Jefe /coordinador de Unidad ___ Empleado ___
19. **EN SU OPINION, LA EFICACIA LABORAL DE SU ÁREA ES:**
- Muy baja 1 2 3 4 5 Muy alta

20. ¿HASTA QUÉ PUNTO ESTÁ VD. SATISFECHO CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

	<u>Nada</u>			<u>Mucho</u>	
El trato con mis jefes	1	2	3	4	5
El clima de trabajo en mi departamento	1	2	3	4	5
El sueldo que recibo	1	2	3	4	5
El trabajo en general	1	2	3	4	5
El trato con los usuarios	1	2	3	4	5
Mi pertenencia a esta organización	1	2	3	4	5
Los métodos de dirección empleados	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (E)

Este cuestionario sirve para describir el estilo de liderazgo de su jefe inmediato. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

MI JEFE:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Está ausente cuando se le necesita | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Habla del futuro con optimismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Actúa de forma que se gana mi respeto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos . | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre	
0	1	2	3	4	
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3	4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2	3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3	4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3	4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3	4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3	4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	3	4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3	4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3	4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3	4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3	4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3	4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3	4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3	4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3	4

Anexo 10

LAS RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA SANITARIO CATALÁN

- El Departamento de Salud (DSSS): tiene la responsabilidad de elaborar las políticas de salud, asegurar la sostenibilidad del sistema y velar por la calidad.
- El CatSalut: tiene la responsabilidad de establecer políticas de servicios de acuerdo con las políticas de salud del DSSS, concretar el sistema de prestaciones, de provisión, de compra, además de la evaluación de resultados.
- Con los proveedores: El CatSalut contrata la prestación de los servicios asistenciales que debe garantizar a sus asegurados, de acuerdo con la política de salud del DSSS. Los proveedores son responsables de la calidad de los servicios que prestan.
- Los ciudadanos y ciudadanas de Cataluña: Que son asegurados del CatSalut y que para los proveedores son sus clientes, también son propietarios del sistema público de sanidad. En un sistema integral de salud como el nuestro, los ciudadanos y ciudadanas también se consideran corresponsables de su salud.

Con el fin de cumplir sus respectivas responsabilidades, los agentes implicados en el sistema utilizan diversas herramientas:

- El DSSS: Elabora el Plan de Salud, se encarga del presupuesto y de las acreditaciones de los proveedores.
- El CatSalut: Trabaja con diversas herramientas como el plan de servicios, el plan de inversiones, el catálogo de prestaciones (cartera de servicios/mapa sanitario), el catálogo de recursos, la contratación y el sistema de evaluación.
- Los proveedores: Siguen los planes estratégicos y planes operativos, para cumplir los compromisos con el CatSalut y el DSSS, y para ofrecer unos servicios de calidad a sus clientes.
- Los ciudadanos y ciudadanas: Disponen de sistemas de participación habilitados para hacer realidad la condición pública del sistema, y disponen también de la carta de derechos y de

Anexo 11

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS CONSORCIOS ESTUDIADOS

A continuación describiremos la estructura organizativa de dirección de los consorcios estudiados, con sus principales funciones:

Dirección general.

Director / a general: las tareas se concretan y se resumen en las siguientes:

- Representar administrativamente al Consorcio y relacionarse como tal órgano con las administraciones públicas, las instituciones, las entidades y los particulares.
- Ejecutar y hacer cumplir los acuerdos del Consejo y las disposiciones de la Presidencia.
- Aprobar los proyectos de obras, de instalaciones y de servicios, en la cuantía que fije el Consejo, y contratar y conceder obras, servicios y suministros que le sean delegados.
- De acuerdo con los criterios del Consejo, contratar, sancionar, separar o rescindir las relaciones de trabajo con el personal fijo, eventual, interino o de suplencias, de carácter laboral; aprobar los ascensos de categoría del personal fijo de carácter laboral y fijar las remuneraciones y las funciones del personal.
- Administrar el patrimonio y los bienes del Consorcio, según las atribuciones que le hayan sido asignadas por el Consejo de Gobierno.
- Dirigir e inspeccionar los centros, los establecimientos, los servicios y las dependencias del Consorcio, y ejercer la dirección superior y la de todo el personal, de acuerdo con las directrices del Consejo. Velar por la mejora de los métodos de trabajo y por la introducción de las innovaciones tecnológicas adecuadas, así como para la conservación y el mantenimiento de los centros y de sus instalaciones y equipamientos.
- Preparar la documentación que, por encargo del presidente, se someterá a consideración del Consejo e informarle de todo lo necesario para el ejercicio

adecuado de sus competencias, particularmente en cuanto a la confección y el cumplimiento del presupuesto anual.

- Las otras competencias que el Consejo de Gobierno y el presidente le deleguen, dentro de sus respectivas atribuciones.
- Formular a la Presidencia las propuestas que crea oportunas en relación con las materias previstas.

Directores de edificio.

La dirección de un edificio lo asume uno de los directores de más alto nivel que desarrolle su tarea en ese centro, lo que se suma al resto de funciones que como director le corresponden, no es, por tanto, un puesto de trabajo exclusivo.

Direcciones funcionales de soporte

Las direcciones funcionales, coordinadas por el director / a general, tienen como misión dar a la empresa cobertura a las funciones administrativas y logísticas necesarias para que los consorcios puedan desarrollar sus actividades asistenciales, y de desarrollo del conocimiento (docencia, investigación e innovación).

Director / a económico financiero

Responsable de elaborar e implantar la política de la propiedad, sus principales funciones se centran en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión económica y financiera de la empresa, con la fin de garantizar el mejor aprovechamiento de los recursos económicos con las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos, y de velar por la sostenibilidad económica y financiera de la empresa.

En consecuencia, en su responsabilidad incluye la confección, la gestión y el control del presupuesto, la coordinación y el control de la contabilidad general, la elaboración mensual de informes de las cuentas de explotación, los balances y cuenta de resultados, el control de la tesorería, la revisión y la verificación de la situación económica, los análisis financieros y la rentabilidad.

Bajo su responsabilidad se agrupan las siguientes áreas:

- Tesorería
- Contabilidad
- Costes

Director / a de Operaciones y Recursos.

Responsable de elaborar e implantar la política de proveedores, es el encargado de planificar, organizar, dirigir, regular y controlar los procesos relacionados con el trato, con

la organización y la tramitación de las demandas de la población y su resolución, así como la información, la atención y el trato con los usuarios y de proporcionar los recursos materiales y de servicios que se requieren. Bajo su responsabilidad se agrupan las siguientes áreas:

- Área de Logística, que incluye los servicios de contratación, aprovisionamiento, almacenamiento y distribución.
- Área de Servicios Generales, que incluye los servicios de mantenimiento y hostelería (cocina, limpieza, ropero y seguridad).
- Área de Infraestructuras y Obras, que comprende la planificación y la ejecución de edificaciones e instalaciones.
- El área de Sistemas y TIC.
- El área de Gestión de Clientes, que incluye las áreas de admisiones, Atención Ambulatoria y Administrativa Asistencial. Funcionalmente se le adscribe la Gestión Medio-ambiental y Planificación de Sistemas de Información.

Director / a de Personas

Sus principales funciones se centran en elaborar e implantar la política de gestión de personas para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado, esté motivado y comprometido con los objetivos corporativos y alcance el nivel de profesionalidad para contribuir, tanto individualmente como en equipo, los resultados generales de la organización. Bajo su responsabilidad agrupan las áreas y servicios:

- Formación y Desarrollo
- Administración y Relaciones Laborales
- Servicio de Prevención y Riesgos Laborales
- Recursos de Enfermería

Direcciones funcionales asistenciales

Director / a asistencial

Asume la coordinación y liderazgo general (planificación, organización y gestión) de todas las direcciones de servicio, a fin de garantizar con la complementariedad del / la Director / a de Cuidados las líneas estratégicas del Consorcio relacionadas con el conocimiento, de modo que se potencia la excelencia de la práctica asistencial (seguridad del paciente, enfermedad crónica, promoción de la salud ...), con el apoyo de las direcciones de Ámbito de Gestión para el desarrollo de la actividad pactada.

Asimismo, será función de la Dirección Asistencial la responsabilidad de planificar los profesionales, de forma equitativa y eficiente, para el desarrollo de las actividades asistenciales de las direcciones de servicio en el marco presupuestario y normativo, es

decir, la garantía de la dotación adecuada de profesionales de los servicios asistenciales según las premisas marcadas por el director / a general.

Director / a de Cuidados

Asume la coordinación y liderazgo general (planificación, organización y gestión) de los cuidados de los consorcios para garantizar con la complementariedad del / la director / a asistencial, la provisión de los cuidados de acuerdo con las líneas estratégicas de cada uno de los consorcios y alineado con los objetivos de la organización. Mediante un manejo efectivo del conocimiento de sus profesionales y con criterios de efectividad, calidad y equidad, promueve la excelencia de la práctica (seguridad, calidad en enfermedad crónica, promoción de la salud), con el apoyo de las direcciones de *Ámbito de Gestión* para el desarrollo de la actividad pactada. La Dirección de Cuidados dirige los profesionales enfermeros / as, los trabajadores / as sociales, otros profesionales y técnicos que están o pueden estar implicados en los cuidados, y elabora e impulsa un proyecto profesional enfermero definiendo un modelo de cuidados integral y personalizado para garantizar la aplicación de cuidados seguros y de calidad. Igualmente, será función de la dirección de cuidados la responsabilidad de la adecuación equitativa y eficiente, los profesionales para garantizar el desarrollo de las actividades de cuidado en el marco presupuestario y normativo, la dotación adecuada de profesionales de las unidades y ámbitos de cuidados en base a las necesidades reales de la demanda de cuidados.

Direcciones de ámbito de gestión.

Director / a de *Ámbito de Gestión*

Coordinado por el director / a general, es responsable de dirigir el proceso de negociación del contrato del ámbito correspondiente, y de determinar el nivel de servicio de las prestaciones ofrecidas, así como de planificar y dimensionar los recursos humanos y logísticos necesarios para garantizar la rentabilidad de las operaciones y la eficiencia de los recursos. Bajo su responsabilidad, se agrupan los ámbitos de gestión. En consecuencia, debe garantizar, de acuerdo con la dirección asistencial, la elaboración del plan de gestión anual (actividad, calidad y satisfacción). Asimismo, es el responsable de la dirección y control de las actividades y procesos de producción de las áreas de gestión que le son propias.

Mandos asistenciales

Los mandos asistenciales tienen dependencia del / la director / a asistencial o del / la director / a de Cuidados y su misión es la gestión del conocimiento con la fin de garantizar

las actividades asistenciales y de desarrollo del conocimiento (docencia, investigación e innovación).

Director / a de servicio

Es el responsable de la gestión de su dirección en la vertiente asistencial, de cumplimiento del plan de gestión, del plan de recursos, del presupuesto y del desarrollo del conocimiento (docencia, investigación e innovación), y de desarrollo de las personas en criterios de efectividad, eficiencia, calidad y equidad; es decir, un manejo efectivo del conocimiento de sus profesionales alienado con los objetivos de cada uno de los consorcios.

Jefe de Unidad Asistencial

Es el responsable de la gestión de un área de conocimiento, la actividad de la cual dirigida a cubrir todas las necesidades, asistenciales, de desarrollo del conocimiento (docencia, investigación e innovación) y de desarrollo personal especificadas en la cartera de servicios. Está adscrito jerárquicamente a una dirección de servicio.

Jefe de Unidad de Proceso Asistencial (UPA)

Es el responsable de la gestión clínica dirigida a elaborar un producto asistencial concreto, transversalmente dentro del ámbito hospitalario y en el contexto del continuo asistencial. Está adscrito jerárquicamente a una dirección de servicio y tiene una dependencia funcional de la dirección de servicio responsable del producto.

Jefe de Unidad de Cuidados

Constituye el núcleo central de la estructura de mandos de la Dirección de Cuidados, ya que tiene la responsabilidad sobre el proceso de cuidar, de la sensibilización, el análisis, la aplicación y el desarrollo del conocimiento (docencia, investigación e innovación) y del desarrollo profesional. Tiene como responsabilidad la gestión del conocimiento con el fin de garantizar la seguridad y la calidad en la práctica y el funcionamiento óptimo de la unidad. Depende jerárquicamente de la Dirección de Cuidados y funcionalmente está adscrita al director / a de servicio.

Jefe de Unidad de Trabajo Social

Tiene la responsabilidad sobre el proceso social incorporado a la asistencia, de la sensibilización, el análisis, la aplicación y el desarrollo del conocimiento (docencia, investigación e innovación) y del desarrollo profesional. Depende jerárquicamente y

funcional de la Dirección de Cuidados. El personal de su área puede estar adscrito funcionalmente al jefe de Unidad de Cuidados del lugar donde desarrolla su tarea.

Coordinador de centro

Su función básica es la coordinación de recursos y organización. Debe seguir las directrices del / a jefe de enfermería, para asegurar la viabilidad de los procesos asistenciales. También debe, marcar y resolver las prioridades en función de las incidencias que surjan, así como guiar, orientar y apoyar a los profesionales para garantizar la atención asistencial. No ejerce de mando jerárquico sobre personas. Tiene dependencia jerárquica del / la director / a de Cuidados.

Coordinador de unidad

Complementariamente a las funciones asistenciales propias de su puesto de trabajo, llevar a cabo las funciones de gestión de los espacios, de los recursos y de las personas, ha de hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos con el fin de garantizar la atención asistencial de la unidad con criterios de eficiencia y calidad, siguiendo las directrices del / a jefe de Unidad de Cuidados o del / a director de servicio. No ejerce de mando jerárquico ni funcional sobre las personas. Tiene dependencia jerárquica del / a jefe de Unidad de Cuidados o del / a director / a de servicio.

Mandos de ámbito de gestión

Jefe de Área de Gestión

Es el / la profesional que conjuntamente con el director / a de ámbito tiene la responsabilidad de gestionar la actividad, los espacios, los recursos y las personas de la su área de competencia, así como las normas y procedimientos establecidos con la fin de garantizar la atención asistencial con criterios de eficiencia y calidad.

Coordinador de área.

Es el / la profesional que llevar a cabo las funciones de gestión de los espacios, de los recursos y de las personas; debe hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos con el fin de garantizar el buen funcionamiento de su área de competencia, y debe seguir las directrices del / a jefe de Área de Gestión. No ejerce de mando jerárquico ni funcional sobre personas. Tiene dependencia jerárquica del / la jefe de Área de Gestión.

Mandos de soporte

Jefe de departamento

Es el profesional responsable de desarrollar las funciones administrativas y logísticas necesarias para que los consorcios lleven a cabo sus actividades asistenciales y de desarrollo del conocimiento (docencia, investigación e innovación). Sus funciones se basan en gestionar la unidad organizativa, asumir la dirección de equipos de trabajo, garantizar la gestión eficiente de los recursos asignados y asegurar el cumplimiento y evaluación de los resultados y objetivos pactados. Tiene dependencia jerárquica del / la director / a general o del / a director / a funcional.

Coordinador de departamento.

Es responsable de desarrollar las funciones administrativas y logísticas necesarias para el buen funcionamiento de su área. Supervisa o coordina equipos de trabajo reducidos de forma complementaria a las funciones que le son propias. Tiene dependencia jerárquica del jefe de departamento correspondiente.

A modo de resumen nuestra unidad de análisis entonces está compuesta por las siguientes direcciones: la alta (A.D) y media (M.D) dirección y sus respectivos colaboradores (C). Así:

1. Dirección General

- Director/a General (A.D)
- Directores de edificios: (No ejerce mando jerárquico sobre personas)

2. Direcciones funcionales de soporte:

- Director / a económico y financiero (A.D)
 - Área Tesorería (M.D)
 - Área Contabilidad (M.D)
 - Costes. (M.D)
- Director / a de Operaciones y Recursos (A.D)
 - Área de logística(M.D)
 - Área de servicios generales(M.D)
 - Área de infraestructuras y obras. (M.D)
 - Área de sistemas y TIC. (M.D)
 - Área de gestión de clientes. (M.D)
- Director / a de Personas
 - Formación y desarrollo(M.D)
 - Administración relaciones laborales(M.D)
 - Servicio de prevención de riesgos laborales(M.D)
 - Recursos de enfermería. (M.D)

3. Direcciones funcionales asistenciales
 - Director/a Asistencial (A.D)
 - Director/a de Cuidados (A.D)
4. Direcciones de ámbito de gestión
 - Director de ámbito de gestión(A.D)
5. Mandos Asistenciales (depende del director asistencial)
 - Director/a de servicio(M.D)
 - Jefe de unidad asistencial(M.D)
 - Jefe de unidad de proceso asistencial (M.D)
 - Jefe de unidad de cuidados(M.D)
 - Jefe de unidad de trabajo social(M.D)
 - Coordinador/a de centro(No ejerce mando jerárquico sobre personas)
 - Coordinador/a de unidad. (M.D)
6. Mandos de ámbitos de gestión
 - Jefe de área de gestión(M.D)
 - Coordinador de área de gestión (No ejerce mando jerárquico sobre persona).
7. Mandos de soporte
 - Jefe de departamento(M.D)
 - Coordinador/a de departamento(M.D)

Anexo 12

CODIGO DE LA CONDUCTA DEL INVESTIGADOR (APA)

Uno de los códigos más completo que norma la conducta del investigador es el presentado por la *American Psychological Association* (APA), que en su publicación de 1992, señala las normas a seguir para el desarrollo y publicación de la investigación científica, y son las siguientes:

- Discusión de los límites de la confidencialidad

Se comentará con las personas o representantes legales de organizaciones o menores de edad la confidencialidad y el uso de la información obtenida. Estableciéndolo desde el principio y teniendo el permiso de los participantes sobre todo en el registro electrónico de información.

- Preservación de la confidencialidad

Respeto a la confidencialidad de datos personales de quienes participan en una investigación mediante la ley, las reglas institucionales o como producto de una relación profesional.

- Minimización de intrusión en la vida privada

Incluir sólo datos pertinentes a los propósitos de la investigación, discutiendo la información con otros investigadores sólo con propósitos científicos y con quienes les incumbe.

- Conservación de Registros

El registro de la información deberá ser salvaguardada por el investigador y cuidará su uso al crearla, almacenarla, acceder, transferir y disponer de estos registros, sean escritos, automatizados o por cualquier medio.

- Revelación de información

La información confidencial se revelará con el consentimiento de los participantes en la investigación, por mandato legal o con fines válidos legales como: Proporcionar servicios profesionales a la persona o personas involucradas en el proceso de investigación, proporcionar mejor asesoría profesional, protegerle de cualquier daño, o para obtener pago de servicios, limitando la divulgación de datos al mínimo necesario de acuerdo al objetivo.

- Consultas

Al consultar a otros investigadores no se identificará a los participantes a menos que se cuente con su consentimiento y sólo en la medida necesaria para lograr el objetivo de la consulta.

- Información confidencial en bases de datos

Las bases de datos deberán de contar con códigos que eviten la inclusión de identificadores personales, así también en el uso de protocolos, si no es posible borrar o encriptar los datos personales, se contará con el consentimiento informado de los participantes.

- Utilización de la información confidencial con fines didácticos

No se revelarán en escritos, conferencias o cualquier medio público datos que identifiquen a los participantes sin su consentimiento, de no ser así, se disfrazará la información confidencial

- Planeación de la investigación

Diseño, dirección y reporte de investigación se harán con estándares reconocidos de competencia científica e investigación ética, reduciendo al máximo el error en resultados, buscando para la planeación el apoyo de juntas de revisión institucional en caso de dudas, buscando la protección de los derechos y bienestar de los participantes

- Responsabilidad

El investigador procurará mantener la dignidad y el bienestar de los participantes, siendo responsable del desarrollo ético de la investigación que realiza él o bajo su responsabilidad, observando que quienes están a su cargo realicen las actividades para las que están preparados, consultando en su caso a expertos en poblaciones especiales que pueden verse afectadas.

- Cumplimiento de la ley y las normas

Se debe tener observación de las leyes y normas aplicables tanto a nivel federal, estatal y relacionadas con la aplicación de investigaciones con humanos y animales

- Aprobación institucional

En instituciones u organizaciones anfitrionas se deberá obtener la aprobación correspondiente para realizar la investigación, proporcionando información precisa de los propósitos, llevando a cabo la investigación de acuerdo al protocolo de investigación aprobado.

- Responsabilidades de la investigación Antes de realizar una investigación se debe formar un acuerdo con los participantes en el que se aclara la naturaleza de la misma y las responsabilidades de cada parte, excepto en aquella que involucra encuestas anónimas, observaciones naturales o similares.
- Consentimiento informado para investigar

Se utilizará un lenguaje comprensible para los participantes al obtener el consentimiento informado, hablando de la naturaleza de la investigación y de la libertad para participar, declinar o retirarse de la misma, informándole de las consecuencias de su decisión. Se informará de los factores que pueden influir en el deseo de participar (riesgos, incomodidades, efectos adversos, limitaciones de la confidencialidad, y otros aspectos que sean relevantes). En el trabajo con estudiantes o subordinados a cargo se debe ser puntual de las consecuencias adversas al declinar o retirarse de la investigación.

- Consentimiento informado para registrar o filmar la investigación

Se obtiene el consentimiento informado antes de filmar o grabar con cualquier medio a los participantes, salvo que la investigación implique la observación natural en lugares públicos y que no se anticipe que la grabación se utilizará de forma que facilite la identificación personal o dañar a los individuos.

- Ofrecimiento de estímulos

No se ofrecerán estímulos excesivos o económicamente inapropiados para obtener participantes en la investigación, principalmente si puede establecer algún tipo de coerción.

- Engaño en la investigación

Se debe evitar el engañar salvo que se justifique el uso de una técnica engañosa por su valor científico, aplicado o educativo del estudio y que no sea factible el uso de otro procedimiento alternativo con igual eficacia, en tal caso se deberá explicar a los participantes dicho engaño tan pronto como sea posible, preferible hacerlo al final del experimento y nunca hasta la conclusión de la investigación. Se debe evitar engañar sobre aspectos que afecten la voluntad de participar como riesgos físicos, incomodidad o experiencia emocionales dolorosas.

- Comunicación y utilización de datos

Se debe informar a los participantes de la posible comunicación a otros o utilización de los datos identificables de investigación y de probables usos imprevistos a futuro.

- Minimización de la invasividad

Solo se interferirá con los participantes o su medio con base a la justificación que se tenga del diseño de investigación que deberá ser consistente con la investigación científica.

- Proveer a los participantes con información sobre el estudio

Se debe dar a los participantes la oportunidad expedita de obtener información apropiada sobre la naturaleza, resultados y conclusiones de la investigación, corrigiendo las confusiones que pudieran tener. Si por cuestiones relacionadas a los valores científicos o humanos existiera el retraso o retención de la información se tomarán medidas para reducir el riesgo de daño.

- Cumplimiento de compromisos

Se tomarán las medidas pertinentes para cumplir con los compromisos adquiridos con los participantes.

- Informe de resultados

El investigador no debe fabricar datos, ni falsificar datos en sus publicaciones y al descubrir errores significativos en sus datos publicados, tomará las medidas necesarias para corregirlos en trabajos posteriores de retractación, fe de erratas o similares

- Plagio

No se presentan partes sustanciales o elementos de otro trabajo como propios, aun citando ocasionalmente el trabajo o la fuente de datos

- Créditos de la publicación

El investigador se hará responsable y aceptará el crédito sólo por el trabajo que en verdad haya realizado o al que ha contribuido, el tener una jerarquía dentro de una organización no justifica el crédito de autoría, contribuciones menores o a la redacción se reconocen en notas de pie de página o en un enunciado introductorio, el autor principal del trabajo se definirá de acuerdo a la sustancialidad de la contribución.

- Publicación duplicada de datos

No se publicarán como datos originales los que se hayan publicado de antemano, no impidiendo su publicación, siempre y cuando se acompañen del reconocimiento adecuado

- Comunicación de datos

Al publicarse los resultados y las conclusiones de la investigación, se comparten los datos en que se basan con otros investigadores para verificar los resultados sustanciales a través de nuevos análisis y sólo con ese propósito, asegurando la confidencialidad de los sujetos, salvo que existan derechos legales que impidan su comunicación.

- Revisores profesionales

Quienes funjan como revisores del material presentado, respetarán la confidencialidad de la información, así como la autoría de la misma