



Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría Académica

Sistema de Estudios de Posgrados

Escuela de Ciencias Exactas y Naturales

Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible con Mención en Gerencia
de Servicios de Salud

Tema de investigación

Estilo de liderazgo que requiere la directora de Área Rectora de Salud de Tibás para el
cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral
favorable, durante el año 2016

Proyecto de investigación para optar por el grado de Maestría en Administración de
Servicios de Salud Sostenible

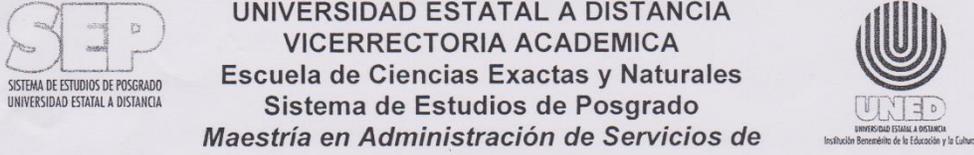
Estudiante investigador: Brian Gamboa Montero

San José, Costa Rica.

2016

TRIBUNAL EXAMINADOR

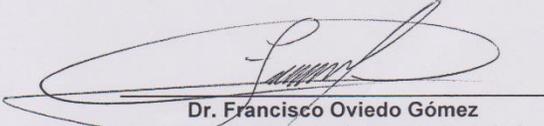
Esta tesis ha sido aceptada y aprobada, en su forma presente, por el Tribunal Examinador del Programa de Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible de la Escuela de Ciencias Exactas de la Universidad Estatal a Distancia, como requisito parcial para optar por el grado de Máster en Administración de Servicios de Salud Sostenible.

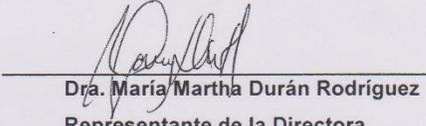


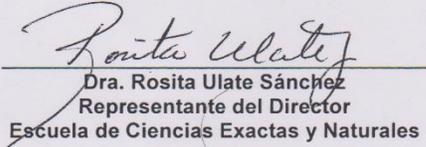
UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORIA ACADÉMICA
Escuela de Ciencias Exactas y Naturales
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible

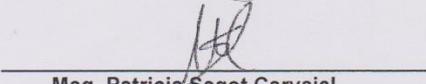
Tribunal Académico

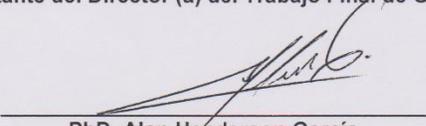
Este trabajo final de graduación fue aprobado por el Tribunal Académico de la **Universidad Estatal a Distancia**, como requisito para optar por el grado de Magíster.


Dr. Francisco Oviedo Gómez
Representante de la Coordinadora de la
Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible


Dra. María Martha Durán Rodríguez
Representante de la Directora
Sistema de Estudios de Posgrado


Dra. Rosita Ulate Sánchez
Representante del Director
Escuela de Ciencias Exactas y Naturales


Mag. Patricia Sagot Carvajal
Representante del Director (a) del Trabajo Final de Graduación


PhD. Alan Henderson García
Lector (a) del Trabajo Final de Graduación



AGRADECIMIENTOS

Agradezco, primeramente, a Dios por la salud, la fortaleza y la sabiduría que me ha brindado para realizar este trabajo.

Asimismo, agradezco a mi familia por la inspiración brindada. A mi Tutor MBA. Alonzo Hernández Montero y al Lector PhD. Alan Henderson García, por su apoyo y valiosa guía para realizar este proyecto de tesis.

Brian

DEDICATORIA

A mi familia por ser mi apoyo y motivación para seguir siempre hacia adelante a pesar de las adversidades y luchar por ser siempre una mejor persona y profesional.

Brian

TABLA DE CONTENIDO

TRIBUNAL EXAMINADOR	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xv
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	xvi
RESUMEN.....	1
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	5
1.1.1. Antecedentes internacionales	5
1.1.2. Antecedentes nacionales.....	8
1.1.3. Antecedentes locales	11
1.1.3.1. Generalidades del Ministerio de Salud de Costa Rica.....	11
1.1.3.2. Generalidades del Área Rectora de Salud de Tibás.....	29
Ubicación geográfica del Área Rectora de Salud de Tibás.....	31
Estructura organizacional y recurso humano	33
Principales problemas de salud pública en el cantón de Tibás	34
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	38

1.3. DELIMITACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	40
1.3.1. Planteamiento del problema	40
1.3.2. Alcances:	42
1.3.3. Delimitaciones:.....	43
1.3.4. Limitaciones	43
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1.4.1. Objetivo general	44
1.4.2. Objetivos específicos.....	44
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	46
2.1. LIDERAZGO GERENCIAL EN ORGANIZACIONES DE SALUD	46
2.1.1. Gerencia en servicios de salud	46
2.1.2. Liderazgo gerencial	51
2.1.3. Concepto e importancia de liderazgo	53
2.1.4. Enfoques y tipos de liderazgo	55
2.1.4.1. Enfoques conductuales o tradicionales.....	55
Liderazgo autocrático.....	56
Liderazgo democrático.....	56
Liderazgo ético.....	57
Liderazgo laissez faire o dejar hacer.....	58

2.1.4.2. Enfoque de contingencias	59
Liderazgo situacional	59
2.1.4.3. Enfoques contemporáneos	61
Liderazgo transformacional	61
Liderazgo transaccional	61
2.2. MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CONSECUCIÓN DE METAS	62
2.2.1. Planificación estratégica.....	62
2.2.2. Métodos de planificación estratégica	64
2.2.1. FODA	64
2.2.2. Planificación institucional con enfoque de riesgo	65
2.2.3. Planificación por objetivos	67
2.2.4. Planeación por proyectos.....	68
2.3. PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL.....	69
2.3.1. Percepción de los funcionarios sobre el estilo de liderazgo	69
2.3.2. Clima laboral, concepto e importancia.....	71
2.3.3. Componentes del clima laboral	74
2.3.4. Características del clima laboral.....	76
2.3.5. Dimensiones del clima laboral	77

2.4. VALORES Y ACTITUDES LABORALES DE UN DIRECTOR PARA PROMOVER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE	79
2.4.1. Determinantes del clima laboral.....	80
2.4.2. Valores y actitudes de un director de servicios de salud.....	81
2.4.3. Valores del líder, liderazgo y clima laboral	88
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	94
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ÁREA DE ESTUDIO.....	94
3.1.1. Tipo de enfoque.....	94
3.1.2. Tipo de diseño	95
3.1.3. Tipo de investigación:	96
3.2. SUJETOS, FUENTES DE INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRA.....	96
3.2.1. Sujetos	96
3.2.2. Población.....	97
3.2.3. Selección de muestra.....	97
3.2.4. Fuentes de información	98
3.2.4.1. Fuentes primarias	98
3.2.4.2. Fuentes secundarias.....	99
3.3. SELECCIÓN Y APLICABILIDAD DE TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN	100

3.3.1. Descripción de los Instrumentos	100
3.3.2. El cuestionario.....	100
3.3.3. Validación de los instrumentos	101
3.4. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES	102
3.4.1. ¿Qué es una variable?.....	102
3.4.2. Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.....	103
3.4.3. Variable N°2. Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.....	105
3.4.4. Variable N°3. Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud del estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.....	106
3.4.5. Variable N°4. Valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.....	108
3.5. CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO	111
3.6. PLAN DE TABULACIÓN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	115
3.6.1. Tratamiento de la información	115
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS	

RESULTADOS 118

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... 118

4.1.1. Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales..... 121

4.1.2. Variable N°2. Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales..... 124

4.1.3. Variable N°3. Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable..... 127

4.1.4. Variable N°4. Valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable..... 130

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 135

5.1. CONCLUSIONES..... 135

5.1.1. Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales..... 135

5.1.2. Variable N°2. Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales..... 137

5.1.3. Variable N°3. Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un

clima laboral favorable.....	138
5.1.4. Variable N°4. Valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.....	139
5.1.5. Conclusión general del estudio	140
5.2. RECOMENDACIONES.....	142
5.2.1. Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.....	142
5.2.2. Variable N°2. Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.....	143
5.2.3. Variable N°3. Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.....	144
5.2.4. Variable N°4. Valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.....	145
5.2.5. Recomendación general del estudio	146
REFERENCIAS	149
ANEXOS	156
Anexo N°1. Cuestionario N°1. Dirigido a los funcionarios/as del Área	

Rectora de Salud de Tibás.	156
Anexo N°2. Autorización para realizar Trabajo Final de Graduación en el Área Rectora de Salud de Tibás.	161
Anexo N°3. Autorización para realizar plan piloto para la validación de cuestionario en el Área Rectora de Salud de Barva - San Rafael.....	162
Anexo N°4. Constancia de haber realizado plan piloto para validación de cuestionario en el Área Rectora de Salud de Barva – San Rafael.....	163
Anexo N°5. Constancia de haber realizado aplicación de cuestionarios de investigación en el Área Rectora de Salud de Tibás.	164
Anexo N°6. Constancia de aprobación del Trabajo Final por parte de MBA. Alonzo Hernández Montero, tutor del proyecto.....	165
Anexo N°7. Constancia de aprobación del Trabajo Final por parte de PhD. Alan Henderson García, lector del proyecto.	166
Anexo N°8. Constancia de revisión y aprobación del Trabajo Final de Graduación por parte de Msc. Carol Flores Solano, profesional en filología española.....	167
Anexo N°9. Declaración jurada de autoría del Trabajo Final de Graduación por parte de Brian Gamboa Montero, estudiante investigador.....	168

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. <i>Organización del nivel central del Ministerio de Salud de Costa Rica.</i>	19
Cuadro 2. <i>Organización del nivel regional Ministerio de Salud de Costa Rica.</i>	20
Cuadro 3. <i>Organización del nivel local del Ministerio de Salud de Costa Rica.</i>	21
Cuadro 4. <i>Cantidad de funcionarios por puesto en el Área Rectora de Salud de Tibás.</i>	33
Cuadro 5. <i>Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.</i>	104
Cuadro 6. <i>Variable N°2 Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.</i>	106
Cuadro 7. <i>Variable N°3: Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.</i>	108
Cuadro 8. <i>Variable N°4: Valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para promover y mantener un clima laboral favorable.</i>	110
Cuadro 9. <i>Variables e indicadores del estudio.</i>	111
Cuadro 10. <i>Valor para cada indicador según la opción de respuesta.</i>	119
Cuadro 11. <i>Total de sujetos de estudio y valor máximo esperado para cada</i>	

<i>indicador.</i>	120
Cuadro 12. <i>Resultado porcentual aceptable y no aceptable para cada</i> <i>indicador.</i>	120
Cuadro 13. <i>Resultados variable N° 1: estilos de liderazgo de la directora de</i> <i>Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas</i> <i>institucionales.</i>	122
Cuadro 14. <i>Resultados variable N° 2: métodos de planificación estratégica de</i> <i>mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de</i> <i>metas institucionales.</i>	125
Cuadro 15. <i>Resultados variable N° 3: percepción de los funcionarios del Área</i> <i>Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el</i> <i>establecimiento de un clima laboral favorable.</i>	127
Cuadro 16. <i>Resultados variable N° 4: valores y actitudes laborales que</i> <i>requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y</i> <i>mantener un clima laboral favorable.</i>	131

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Posición jerárquica entre el nivel regional y el local, del Ministerio de Salud de C.R.....	23
<i>Figura 2.</i> Estructura organizacional de una Dirección de Área Rectora de Salud del Ministerio de Salud de C.R.....	24
<i>Figura 3.</i> Resultados variable N° 1: estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.	123
<i>Figura 4.</i> Resultados variable N° 2: métodos de planificación estratégica de mayor relevancia para el cumplimiento de metas institucionales.....	126
<i>Figura 5.</i> Resultados variable N° 3: percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.....	129
<i>Figura 6.</i> Resultados variable N° 4: valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.....	132

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actitudes: la intención de portarse de cierta manera con alguien o algo (Robbins y DeCenzo, 2009, p.219).

Clima laboral: ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes (Chiavenato, 2011, p. 50).

Competencias gerenciales: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente (Robbins y DeCenzo, 2009, p.14).

FODA: herramienta para evaluar el entorno interno y externo de una empresa y definir cursos de acción (David, 2013).

Líder: “es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos” (Bateman y Snell, 2009, p. 434).

Liderazgo autocrático: “forma de liderazgo en la cual el líder toma las

decisiones por su propia cuenta y luego las anuncia al grupo” (Bateman y Snell, 2009, p. 445).

Liderazgo democrático: “forma de liderazgo en la cual el líder solicita la aportación de sus subordinados” (Bateman y Snell, 2009, p. 445).

Liderazgo ético: forma de liderazgo en la que el líder actúa apegado a normas y reglamentos (Bateman y Snell, 2009).

Liderazgo laissez faire: “filosofía de liderazgo que se caracteriza por la ausencia de toma de decisiones por parte de los administradores” (Bateman y Snell, 2009, p. 445).

Liderazgo transaccional: “forma de liderazgo donde el líder actúa por medio de transacciones y emplea sus poderes legítimos, de recompensas y de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios prestados” (Bateman y Snell, 2009, p.

455).

Liderazgo transformacional: “líder que motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo” (Bateman y Snell, 2009, p. 455).

Percepción: conocimiento muy subjetivo. Se refiere a la manera en que cada individuo recibe la información a través de los sentidos y la transfiere a su cerebro (Chiavenato, 2011).

Plan Operativo Institucional: instrumento de gestión de corto plazo que define las actividades por realizar en períodos de un año, las cuales conducen al logro de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de Costa Rica.

Planificación estratégica: “arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013, p. 5).

Planificación por objetivos: “sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño y revisen de manera periódica el avance hacia los objetivos” (Robbins y DeCenzo, 2009, p.77).

Planificación por proyectos: “Es la tarea de realizar actividades de un proyecto con el tiempo y presupuesto disponibles, y de acuerdo con las especificaciones” (Robbins y Coulter, 2011, p. 214).

Valores: “actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de la conducta” (David, 2013, p. 99).

RESUMEN

Este estudio aborda el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás del Ministerio de Salud para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016. Está organizado en cinco capítulos. Además, se incluyen las referencias bibliográficas y un apartado de anexos.

El problema de investigación es: ¿cuál es el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016?

Como objetivo general del estudio, se busca analizar el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016. Para alcanzar este objetivo, se plantearon cuatro objetivos específicos.

En el capítulo I o introducción, se detallan los antecedentes del problema y se plantea el marco contextual. Este último ofrece una visión general sobre la historia del Ministerio de Salud de Costa Rica y del Área Rectora de Salud de Tibás, la cual se tomó como base para el estudio. También, en este apartado se establecen el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación.

El capítulo II o marco teórico, se desarrolla el marco conceptual sobre los temas relacionados con las variables identificadas en los objetivos específicos, los cuales son liderazgo, planificación estratégica, clima laboral y valores gerenciales.

En el capítulo III marco metodológico, se detallan todos los aspectos relacionados con el proceso metodológico de la investigación. Para este estudio, se

determinó un enfoque cuantitativo y cualitativo, con diseño no experimental y un tipo de investigación descriptiva. Se realizó la recolección de datos mediante un cuestionario cerrado administrado a los 12 funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás, en febrero del 2016.

El capítulo IV análisis e interpretación de los resultados, contiene el análisis que se hizo variable por variable, con la información representada en cuadros y gráficos estadísticos. Dentro de estos se destacan el estilo de liderazgo transformacional, situacional y democrático; y la planificación por objetivos relacionados a un mayor cumplimiento de metas, además se encontró que los estilos de liderazgo transformacional y ético, así como valores y actitudes de respeto, comunicación asertiva, formación y desarrollo, capacitador, retroalimentador, tolerancia, lealtad y compañerismo, son primordiales para establecer y mantener climas laborales favorables.

El estudio concluye que el tipo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás puede determinar el éxito o fracaso en la consecución de metas institucionales y en el mantenimiento de un clima laboral favorable, ya que el mismo debe de estar totalmente relacionado con el manejo motivacional y de alto valor hacia los recursos humanos como lo máspreciado de la organización, para así alcanzar resultados positivos y de progreso organizacional y personal.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia en la administración de las organizaciones, el área de recursos humanos ha evolucionado su enfoque. Tradicionalmente, de acuerdo con Fayol, las personas en las empresas se consideraban como máquinas de producción. En la actualidad, estas juegan un papel de vital importancia, pues los individuos se conciben como uno de los recursos más importantes en una organización. Además, las actitudes, cualidades y comportamientos son factores significativos, que determinan el éxito de una empresa.

Según Chiavenato (2002), el proceso administrativo cuenta con diversas funciones, a saber: planeamiento, organización, dirección, control y evaluación; las cuales son vitales para lograr la eficiencia y eficacia (p.7). Entre estas, la etapa denominada “dirección” o “dirigir” cumple un papel medular en el proceso, ya que orienta la organización hacia el logro de sus objetivos. Esta fase impulsa las instituciones a través de la motivación de los funcionarios, el mantenimiento de buenos canales de comunicación y participación, así como el establecimiento de metas claras y definidas, entre otros.

Debido al papel que cumple el estilo de liderazgo que implementa un director en una institución, y su influencia en el desempeño del recurso humano, es que se ve la necesidad de distinguir, hasta qué punto, un estilo de dirección específico es capaz de cumplir los objetivos organizacionales con mayor eficiencia, eficacia y efectividad

El líder tiene, sin lugar a dudas, un papel protagónico en el mundo globalizado y dinámico en el que se desenvuelven las organizaciones hoy, pues su comportamiento puede influir en el establecimiento del clima laboral, lo cual repercute en la motivación,

eficiencia y eficacia del talento humano y por ende en las medidas del desempeño de una organización.

En este capítulo, se definen y desarrollan los antecedentes del problema, se plantea el marco contextual donde realiza la investigación. Por lo tanto, se exponen las generalidades del Ministerio de Salud de Costa Rica y del Área Rectora de Salud de Tibás, las cuales se tomaron como base para el estudio. Por último, se establecen el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación.

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con el fin de explorar conocimientos previos y otras experiencias de investigación, se buscaron estudios, artículos científicos, investigaciones, actividades académicas y otros, tanto nacionales como internacionales, relacionados con la temática de la investigación. A continuación, se detallan los principales resultados.

1.1.1. Antecedentes internacionales

En el año 2007 Martín Nader y Alejandro Castro realizaron un estudio sobre la influencia de los valores en los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, en el mismo se estudió a 224 líderes de empresas grandes, medianas y pequeñas, de Buenos Aires, Argentina, con el objetivo de determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo. El estudio señaló una relación de los valores de apertura al cambio y autotrascendencia con el liderazgo transformacional y los valores de autopromoción con el liderazgo transformacional. Por lo que los valores gerenciales de un líder pueden ser directamente relacionados a los estilos de liderazgo que el mismo aplica.

En el año 2000, el Dr. Julio César Casales F. de la Facultad de Psicología de Universidad de La Habana, realizó el artículo científico denominado “Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud”. Su investigación pretende destacar la importancia del factor liderazgo al contrastar las respuestas de individuos y grupos a condiciones de estrés producidas en el seno de las organizaciones, las cuales afectan la efectividad en la prestación de servicios de salud. De acuerdo con los resultados, la mayor o menor efectividad de cada estilo depende de factores situacionales. Cada uno de los estilos contrastados puede alcanzar mejor nivel de ejecución grupal que su contraparte en las condiciones analizadas.

El Dr. Lázaro M. Martínez Estupiñán y la Dra. Diana Romero Campos realizaron el artículo científico denominado “Reflexiones sobre liderazgo, servicio y calidad en salud”, publicado en la revista MEDICENTRO en el 2007. La investigación se efectuó en el Hospital General Docente Mártires del 9 de abril de Villa Clara. Plantea diversas preguntas sobre el tema del liderazgo y reflexiona ampliamente sobre ellas. Entre las interrogantes más destacadas están: ¿qué vías deben utilizar los gerentes de salud para llevar sus organizaciones al estado deseado? y ¿por qué es el liderazgo tan importante en una organización? De ellas, se deduce la importancia de conocer los recursos disponibles y las metas que se desean alcanzar; es decir, efectuar un diagnóstico institucional, a partir del cual plantear los objetivos y determinar un plan de trabajo. Para que este se desarrolle satisfactoriamente, es necesario contar con un líder activo y participativo, tanto con los miembros como con la organización en general.

Annella Auer y Juan Eduardo Guerrero Espine, en un informe especial, publican “La Organización Panamericana de la Salud y la salud internacional: una historia de formación, conceptualización y desarrollo colectivo”. El proyecto se realizó en el 2011 y su objetivo fue ofrecer experiencias y oportunidades de capacitación en el área del liderazgo y la atención de la salud integral, este considera de vital importancia contar con líderes con competencias especiales para desarrollarse satisfactoriamente en el entorno. El proyecto concluye que el programa es eficaz para reforzar las competencias en materia de salud internacional entre los profesionales que se dedican a la salud, el desarrollo y las relaciones internacionales. No obstante, se reconoce que serán necesarios ajustes para garantizar la satisfacción de las necesidades de la Región.

Las consideraciones y recomendaciones futuras incluyen una evaluación de los resultados del programa, el apoyo continuo a las iniciativas nacionales y subregionales de formación en materia de salud internacional, y el análisis y perfeccionamiento continuos del modelo conceptual. Además, sugieren una mayor consolidación de las redes académicas y de egresados, y un fortalecimiento adicional de la colaboración con las representaciones de la OPS/OMS y con instituciones nacionales e internacionales.

En el año 2003, Teodoro Carrada Bravo, jefe de Educación Médica e Investigación del Hospital General de Zona y Medicina Familiar del Instituto Mexicano del Seguro Social, publicó el artículo “Liderazgo médico en sistemas de salud, un nuevo modelo de gestión”. Recalca la importancia de que los médicos aprendan a ser líderes para cumplir con una óptima gestión. Este trabajo es un modo de iniciación para los clínicos que tienen la necesidad de liderar y desean hacerlo bien. Se presenta, además, una guía para quienes juegan el papel de seguidores. También, discute los retos

específicos del liderazgo médico; por lo que enuncia, como propósito principal, no señalar todos los problemas de calidad, sino establecer un ambiente propicio que facilite la creatividad y permita el florecimiento de esta última.

María Isabel Orellana Alemán de Mazariegos realiza, en el 2011, la tesis doctoral del programa Ciencias de la Administración de la UNED titulada: “Estilos Gerenciales y su Incidencia en el Desempeño Organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala”. El objetivo principal fue identificar los estilos gerenciales presentes en la Universidad de San Carlos de Guatemala y su incidencia en el desempeño institucional universitario. Se exploraron las percepciones de los diferentes actores que integran la comunidad universitaria acerca del objeto de estudio, sus actitudes y prácticas, y la incidencia en el desempeño de la Universidad como organización.

La investigación logró identificar cinco estilos gerenciales predominantes: directivo, afiliativo, autocrático o coercitivo, negociador y participativo. La presencia de uno u otro varía según el puesto en estudio, el nivel en que se ubica el puesto, así como la característica estudiada. Por lo tanto, se evidencia que el tipo de liderazgo y la definición de las características pueden cambiar según el criterio de cada autor, así como en el contexto donde se apliquen e identifiquen. Con todo, lo que sí es estándar, es como este estilo va a influir, positiva o negativamente, en el desempeño de los empleados.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Carolina Rivera Sanabria y Alexander Salas López efectuaron, en el año 2009, la tesis “Análisis de la relación existente entre la satisfacción laboral del personal del Área Rectora de Salud de Siquirres y el desempeño de sus funciones, durante el período

de setiembre noviembre de 2009”, para optar por el grado de Maestría del Programa de Gerencia de la Salud del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

El objetivo general del estudio fue analizar la relación existente entre la satisfacción laboral del personal del Área Rectora de Salud de Siquirres y el desempeño de sus funciones durante el período de setiembre-noviembre del 2009”. Se evaluó el grado de satisfacción laboral de los funcionarios del Área Rectora y la relación con el desempeño laboral; para lo cual se tomaron en cuenta las variables de satisfacción laboral, características biológicas, características sociales y desempeño laboral. Estas buscan describir la percepción que poseen los funcionarios sobre la satisfacción en el trabajo.

Arlyn Vega Pérez elabora, en el año 2013, el trabajo de graduación: “Análisis del impacto de la motivación, el liderazgo y las relaciones interpersonales en el Clima Organizacional de CONAPAM; para optar por grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos en la UNED. Este pretende identificar el impacto que tienen la motivación, el liderazgo y las relaciones interpersonales en el clima organizacional de CONAPAM. Se analizaron tres variables (motivación, el liderazgo y las relaciones interpersonales), relacionadas con el clima organizacional y estrechamente vinculadas entre sí. Estas se escogieron al considerar que, para alcanzar los objetivos en una empresa, se necesita contar con líderes capaces de motivar a su equipo de trabajo, lo cual contribuye a que las relaciones interpersonales sean óptimas.

Nora Estela Peña Jarquín efectúa el proyecto de investigación “Toma de decisiones y liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Walmart Curridabat, San José, 2014”, para optar por el grado de licenciatura en

administración de empresas con énfasis en recursos humanos. Busca conocer las percepciones y motivaciones del individuo en cuanto a comunicación, toma de decisiones y liderazgo frente a su trabajo, con el fin de determinar su grado de satisfacción e incidencia en el clima laboral, y cómo este deriva en situaciones de conflicto, bajas de productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismo y estrés. El objetivo es proponer soluciones que permitan crear políticas y estrategias para mejorar el desempeño dentro de la organización. Entre estas estrategias, se encuentra la posibilidad de implementar programas de capacitación tanto para directivos como para jefes de departamentos, en temas relacionados con las variables en el estudio del clima organizacional.

Luis Guillermo Machado Ramírez y María Patricia Rodríguez efectúan el trabajo de investigación “Estudio del clima organizacional en el socio empleado de Coopesalud R.L. de Pavas durante el período setiembre noviembre del 2005”, para optar por el grado de Maestría en la carrera de Administración de Servicios de Salud Sostenible en la UNED. Este sugiere la necesidad de crear un instrumento que aporte información acerca de las características propias del clima organizacional del socio empleado de Coopesalud R.L, como modelo innovador, en la atención de los servicios de salud. El propósito de la investigación consistió en analizar la influencia de los componentes organizacionales en el socio-empleado de Coopesalud R.L. Pavas durante el desempeño de sus funciones laborales, los cuales permiten que esta organización cumpla con sus metas y objetivos propuestos. A la vez, busca formular recomendaciones que favorezcan el clima organizacional y la gestión de recursos humanos.

En el 2009, Jorge Roger Méndez Benavides realiza la tesis doctoral “Arquetipo básico de Gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes” en la carrera de Ciencias de la Administración en la Universidad Estatal a Distancia. El estudio busca profundizar en los contenidos de las diversas teorías sobre el aprendizaje, la motivación, el liderazgo y gestión del conocimiento que se han planteado en los últimos años, y descubrir elementos que articulen, justifiquen y bosquejen un modelo de gestión para dirigir organizaciones actuales. El objetivo general del trabajo es identificar los componentes que, entrelazados y vinculados con la gestión del conocimiento, conforman un prototipo básico de gestión para dirigir organizaciones inteligentes.

1.1.3. Antecedentes locales

Los antecedentes locales se desarrollan en dos apartados: uno, a nivel general, donde se presentan las generalidades del Ministerio de Salud de Costa Rica como institución y otro donde se expone al Área Rectora de Salud de Tibás como la unidad organizativa específica donde se desarrolla el estudio. De esta forma, se muestran los datos de interés para la investigación.

1.1.3.1. Generalidades del Ministerio de Salud de Costa Rica

El Ministerio de Salud de Costa Rica es la entidad pública del Gobierno costarricense encargada de velar por la salud pública. Se identifica como la institución rectora de la salud de Costa Rica, por lo que posee el liderazgo en los asuntos de salud en el país.

La Ley General de Salud, en su artículo 2, establece que: “es función esencial del Estado velar por la salud de la población. Corresponde al Poder Ejecutivo por medio del

Ministerio de Salubridad Pública, al cual se referirá abreviadamente la presente ley como "Ministerio", la definición de la política nacional de salud, la normación, planificación y coordinación de todas las actividades públicas y privadas relativas a salud, así como la ejecución de aquellas actividades que le competen conforme a la ley. Tendrá potestades para dictar reglamentos autónomos en estas materias.”

Esta ley convierte al Ministerio en una entidad legalmente respaldada, con responsabilidad de ejercer, como representación del Estado, todas aquellas funciones desde el ámbito de salud pública que se dirijan a mejorar, promover, proteger y recuperar la salud de la población. Así, esta ley es una herramienta clave para enfrentar eventos o situaciones que representan, en distintos grados, un riesgo para la salud de la población.

Dentro de las competencias del Ministerio de Salud están: “conducir a la articulación, fortalecimiento y modernización de las políticas, la legislación, los planes, programas y proyectos, así como la movilización y sinergia de las fuerzas sociales, institucionales y comunitarias que impactan los determinantes de la salud de la población” (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Para cumplir su función como rector de la salud, en el año 2007, el Ministerio de Salud adoptó un nuevo Modelo Conceptual y Estratégico de la Rectoría de la Producción Social de la Salud. Este generó un cambio de paradigma, que permitió progresar desde la atención de la enfermedad hacia la promoción de la salud. El cambio posiciona la salud como valor social y conduce las intervenciones de los actores sociales hacia la vigilancia y el control de los determinantes de la salud, con equidad y basados en evidencia.

Ese nuevo modelo no podía ejecutarse de la mejor forma; pues, en ese momento, se diagnosticó que la estructura organizativa del Ministerio de Salud no era apropiada. Por lo tanto, mediante el decreto ejecutivo N° 34510, se publicó en el año 2008 el Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud de Costa Rica, el cual establece la nueva estructura interna del Ministerio de Salud para ejecutar el nuevo modelo y está vigente hasta la actualidad.

Con ese nuevo modelo y el reglamento orgánico publicado, se pretendía consolidar el ejercicio de la rectoría de la salud, al separar el Ministerio de Salud de funciones de provisión de servicios de salud de atención a las personas y enfocarlo en la rectoría de la producción social de la salud. Además, separa y complementa los niveles político, estratégico y operativo, con los niveles central, regional y local, por lo que desconcentra y distribuye las competencias entre los niveles de gestión de la institución.

Se definió así el marco estratégico del Ministerio de Salud, como ente rector de la salud, y planteó así una misión, visión, valores institucionales, una estrategia maestra y objetivos estratégicos, los cuales se mencionan a continuación:

Misión

Garantizar la protección y el mejoramiento del estado de salud de la población, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría y el liderazgo institucional, con enfoque de promoción de la salud y participación social inteligente, bajo los principios de transparencia, equidad, solidaridad y universalidad (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Visión

El Ministerio de Salud será una institución desconcentrada, articulada internamente, coherente en su capacidad resolutive, con una cultura caracterizada por la orientación a los resultados y a la rendición de cuentas, con funcionarios debidamente calificados, apropiados de su papel y proactivos. Por su estilo de liderazgo, su capacidad técnica y el mejoramiento logrado en el estado de salud de la población, será una institución con alta credibilidad a nivel nacional e internacional, la población lo percibirá como garante de su salud y los actores sociales sujetos y clientes directos de la rectoría lo sentirá como su aliado (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Valores institucionales

Salud como cultura de vida y de trabajo: La salud es parte integral de la cultura de vida y de trabajo de los funcionarios de la institución; una vocación que se traduce en una visión colectiva que abarca los niveles personal, familiar y social, donde se reconoce que es por medio de hábitos y prácticas saludables que se puede alcanzar el desarrollo personal, abarcando integralmente las dimensiones socioeconómica, ecológica, biológica (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Liderazgo: Los funcionarios del Ministerio conquistan la voluntad de los actores sociales a los que dirigen y conducen para el logro de objetivos comunes, mediante la concertación, la participación y el convencimiento, impulsando las decisiones y las acciones de todos los involucrados, en procura de la protección y mejoramiento del estado de salud de la población nacional (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud,

N° 34510, 2008).

Compromiso: Los funcionarios de la institución emplean todas sus capacidades y energías para ejecutar las acciones requeridas para cumplir con todo aquello que se les ha encomendado y en lo que han empeñado su palabra, buscando siempre resultados superiores a los esperados y asumiendo con responsabilidad las consecuencias de sus actos y decisiones (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Efectividad: Desarrollan las actividades cotidianas en el logro de los objetivos de salud definidos a nivel nacional e institucional. Se responsabilizan por la calidad e impacto de su trabajo y por el uso eficiente de los recursos. Estimulan la creatividad, la innovación, la mejora continua y la orientación a los resultados, como medio de mejora en productividad (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Estrategia maestra

Avanzar de la atención de la enfermedad hacia la promoción de la salud, posicionando la salud como valor social y dirigiendo y conduciendo las intervenciones de los actores sociales hacia la vigilancia y el control de los determinantes de la salud, basados en evidencia y con equidad (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Objetivos estratégicos

1. Incrementar las habilidades y las capacidades de la población en general y de los actores clave en específico, hacia la incorporación de estilos de vida saludable y al desarrollo de los determinantes positivos de la salud.

2. Dirigir y conducir a los actores sociales que intervienen en el proceso de la

producción social de la salud, al orientar sus acciones hacia la protección y el mejoramiento constante del nivel de salud de la población con equidad.

3. Desarrollar organizacionalmente al Ministerio de Salud para cumplir de manera efectiva sus funciones de rectoría de la producción social de la salud, alineando su gestión institucional con su misión (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Funciones específicas de rectoría de la producción social de la salud

Al sustentarse en el año 2007 el Modelo Conceptual y Estratégico de la Rectoría de la Producción Social, el Ministerio de Salud define en su marco estratégico sus ocho funciones sustantivas para garantizar a todo el territorio nacional el derecho a la salud. Estas no solo incluyen el acceso a los servicios médicos, de protección y mejoramiento humano, sino también asegurar los determinantes de la salud, los cuales propician el desarrollo de los factores protectores o generadores del bienestar del ser humano.

Según el modelo conceptual, las funciones específicas de rectoría de la producción social de la salud son:

- a) Dirección Política de la Salud
- b) Mercadotecnia de la Salud
- c) Vigilancia de la Salud
- d) Planificación Estratégica de la Salud
- e) Modulación del Financiamiento de los Servicios de Salud
- f) Armonización de la Provisión de los Servicios de Salud
- g) Regulación en Salud
- h) Evaluación del Impacto de las Acciones en Salud (Reglamento Orgánico del

Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

Organización general del Ministerio de Salud

Tras la publicación del Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud de Costa Rica, en el año 2008, se definió la estructura organizacional que permitiría al Ministerio de Salud, ejecutar, eficaz y eficientemente, los procesos necesarios para cumplir con las funciones de rectoría de la producción social de la salud, de provisión de servicios de salud y de gestión institucional.

Niveles de jerarquía institucional

Con la finalidad de determinar los niveles de responsabilidad y distribuir los procesos entre las unidades organizativas, el Ministerio de Salud cuenta con dos niveles de jerarquía, según (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008):

a) Nivel superior: conformado por el nivel político y por el estratégico. Constituye el primer nivel en la escala jerárquica del Ministerio.

a.1) Nivel político: en este nivel se definen las políticas institucionales y los objetivos organizacionales. Cuenta con potestades para tomar decisiones sobre las funciones sustantivas y de apoyo necesarias para que la institución alcance las metas expresadas en los objetivos organizacionales y que la ley le impone. En su naturaleza, exige el cumplimiento de aquellas al mismo tiempo que ejerce la dirección máxima del Ministerio. Este nivel es ejercido por el Despacho del Ministro que, para estos efectos, está integrado por el Ministro y el Viceministro.

a.2) Nivel estratégico: Las unidades organizativas que integran este nivel están subordinadas directamente al Ministro de Salud. Su finalidad primordial consiste en

definir los lineamientos estratégicos que permitan operativizar las políticas institucionales, emanadas del nivel político, en forma de planes, programas, proyectos y servicios de la institución. Este nivel es el responsable directo ante el nivel político, de planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades sustantivas y de apoyo dirigidas a alcanzar los objetivos institucionales.

b) Nivel operativo: Constituye el segundo nivel en la escala jerárquica del Ministerio. Aquí se agrupan las unidades organizativas del Ministerio que operativizan las políticas institucionales, emanadas del nivel político, según los lineamientos definidos por el nivel estratégico, para cumplir los objetivos organizacionales y garantizar la prestación de los servicios que brinda la institución, tanto de rectoría de la salud como de nutrición y desarrollo infantil. Este nivel está conformado por las Direcciones Regionales y las Direcciones del Nivel Local, así como por la División Administrativa y las Direcciones del nivel central subordinadas directamente a la Dirección General de Salud y a la citada División.

Niveles de gestión institucional

La estructura organizacional del Ministerio de Salud se divide en tres niveles de gestión, las cuales muestran las siguientes características, según (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008):

a) Nivel central: constituye el nivel político-estratégico y técnico-normativo de la institución. Determina, formula y garantiza el cumplimiento de las políticas, reglamentos, normas, lineamientos, directrices, planes, proyectos, procedimientos y sistemas que aseguren la implementación del marco estratégico institucional. Brinda supervisión capacitante al nivel regional y acompañamiento técnico, según corresponda,

a los niveles regional y local. Ejecuta directamente las actividades operativas para cumplir con las funciones específicas de rectoría de la salud en ámbitos geográficos que requieren de un abordaje nacional o multiregional. Para cumplir con las funciones sustantivas de rectoría, el nivel central cuenta con un tipo de unidad organizativa llamada Dirección General de Salud.

En el cuadro 1, se muestra la organización de departamental del nivel central del Ministerio de Salud; la cual se divide, según sus principales funciones, en tres: político, estratégico y operativo.

Cuadro 1. *Organización del nivel central del Ministerio de Salud de Costa Rica.*

Organización del nivel central del Ministerio de Salud		
Nivel político	Nivel estratégico	Nivel operativo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despacho del Ministro de Salud. ▪ Dirección de Asuntos Jurídicos. ▪ Unidad de Asuntos Internacionales en Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección General de Salud. ▪ Dirección de Desarrollo Estratégico Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ División Técnica de Rectoría de la Salud y las Direcciones dependientes de ésta. ▪ División Administrativa y las Direcciones dependientes de ésta. ▪ La Dirección de Atención al Cliente.

Fuente: Ministerio de Salud de Costa Rica.

b) Nivel regional: constituye el nivel político-táctico y enlace entre el nivel

central y el local. Apoya a las unidades organizativas del nivel central en la determinación, formulación y en la garantía del cumplimiento de las políticas, reglamentos, normas, lineamientos, directrices, planes, proyectos, procedimientos y sistemas que aseguren la implementación del marco estratégico institucional. Brinda supervisión capacitante y acompañamiento al nivel local. Ejecuta directamente las actividades operativas para cumplir con las funciones específicas de rectoría de la salud, en ámbitos geográficos que requieren de un abordaje regional o multilocal.

En el cuadro 2, se muestra la organización de departamental del nivel regional del Ministerio de Salud, la cual se divide, según sus principales funciones, en: político - estratégico, operativo y los consejos.

Cuadro 2. *Organización del nivel regional Ministerio de Salud de Costa Rica.*

Organización del nivel regional del Ministerio de Salud		
Nivel político – estratégico	Nivel operativo	Consejos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despacho del Director Regional. ▪ Unidad de Desarrollo Estratégico Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidad de Rectoría de la Salud. ▪ Unidad de Atención al Cliente. ▪ Unidad de Apoyo Logístico Administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consejo de Gestión Regional de Salud. ▪ Consejo de Gestión Local de Salud.

Fuente: Ministerio de Salud de Costa Rica.

c) *Nivel local*: constituye el nivel político-operativo de la institución para ejecutar las funciones rectoras y de provisión de servicios de salud. Participa, conjuntamente, con los niveles central y regional, en la determinación, formulación y ejecución de las políticas, reglamentos, normas, lineamientos, directrices, planes, proyectos, procedimientos y sistemas que aseguren la implementación del marco estratégico institucional.

El nivel local del Ministerio de Salud cuenta con un tipo de unidades organizativas llamadas Direcciones de Áreas Rectoras de Salud.

En el cuadro 3, se muestra la organización de departamental del nivel local del Ministerio de Salud, la cual se divide, según sus principales funciones, en: político – estratégico y operativo.

Cuadro 3. *Organización del nivel local del Ministerio de Salud de Costa Rica.*

Organización del nivel local del Ministerio de Salud	
Nivel político – táctico	Nivel operativo
Director del Área Rectora de Salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de Mercadotecnia de la Salud. ▪ Equipo de Vigilancia de la Salud. ▪ Equipo de Formulación y Evaluación de Estrategias en Salud. ▪ Equipo de Regulación de la Salud. ▪ Equipo de Atención al Cliente. ▪ Equipo de Apoyo Logístico y Administrativo.

Fuente: Ministerio de Salud de Costa Rica.

Organización del nivel local - Áreas Rectoras de la Salud

El nivel local del Ministerio de Salud cuenta con un tipo de unidades organizativas llamadas Direcciones de Áreas Rectoras de Salud. Estas responden a un modelo de desconcentración técnico, administrativo y geográfico y dependen, jerárquicamente, de las direcciones regionales. Estas se organizan en dos niveles: el nivel político-táctico y el nivel operativo.

Las Áreas Rectoras de Salud tienen como objetivo: garantizar el cumplimiento del marco estratégico institucional a nivel local, asegurando que el componente local de todos los procesos institucionales se ejecute de manera articulada, eficaz, con la calidad requerida, acorde con el Modelo Conceptual y Estratégico de la Rectoría de la Producción Social de la Salud y con los lineamientos tácticos emitidos por el Director Regional de Rectoría de la Salud (Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510, 2008).

En la figura 1, se muestra la posición jerárquica del director del nivel regional sobre el director del nivel local, donde el primero tiene el poder de mando y autoridad sobre el segundo.

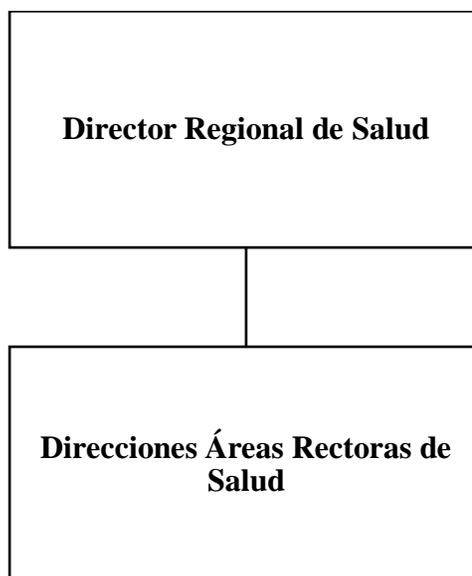


Figura 1. Posición jerárquica entre el nivel regional y el local, del Ministerio de Salud de C.R.

El nivel político-táctico de las Direcciones de Áreas Rectoras de Salud está conformado por el Director del Área Rectora de Salud. El nivel operativo está constituido por los siguientes equipos: Promoción de la Salud, Vigilancia de la Salud, Formulación y Evaluación de Estrategias en Salud, Regulación de la Salud, Atención al Cliente, Apoyo Logístico y Administrativo (Corrales, 2013).

En la figura 2, se muestra la estructura organizacional de cada Área Rectora de Salud. En el puesto superior, se ubica el Director de Área Rectora de Salud y debajo de este, los demás puestos poseen el mismo nivel jerárquico. Existe, además, el Consejo de Gestión de Área Rectora de Salud, el cual cumple una función de staff.

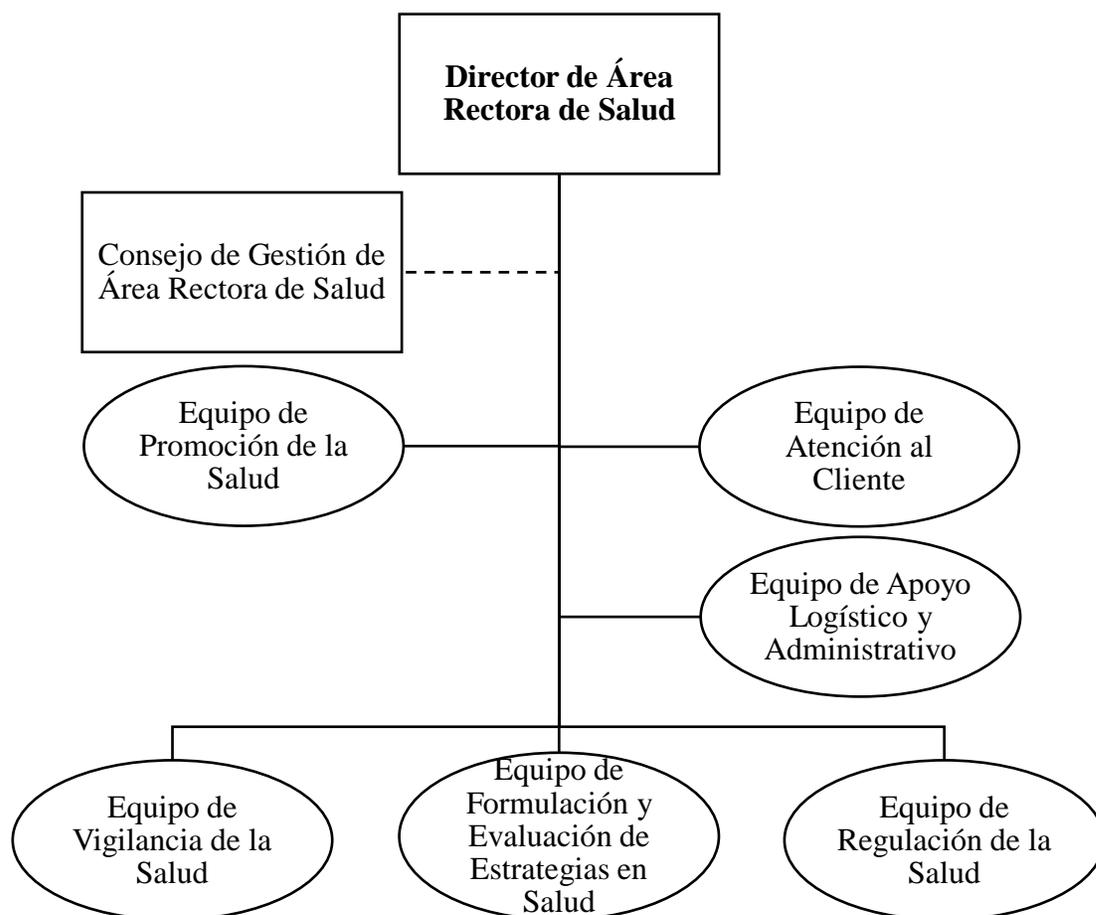


Figura 2. Estructura organizacional de una Dirección de Área Rectora de Salud del Ministerio de Salud de C.R.

Director de Área Rectora de Salud

Los Despachos de los Directores de Áreas Rectoras de Salud dependen orgánicamente de los Directores Regionales de Salud. Les corresponde ejercer los procesos de Dirección Política de la Salud y Dirección de Áreas Rectoras, mediante los cuales dirigen y conducen, políticamente, a los actores sociales de la producción social de la salud de las respectivas áreas geográficas. Asimismo, dirigen y articulan a los equipos que conforman las Direcciones de Áreas Rectoras de Salud (Corrales, 2013).

Consejos de Gestión de Áreas Rectoras de Salud

Los Consejos de Gestión de Áreas Rectoras de Salud son instancias de asesoría y coordinación y están organizados por los Directores de Áreas Rectoras de Salud. Colaboran con la formulación de los lineamientos operativos, acordes con las políticas y prioridades definidas por el Ministro de Salud; con los lineamientos estratégicos emitidos por el Director General de Salud y con los lineamientos tácticos fijados por el Director Regional de Salud respectivo. Además, participan en la definición, seguimiento y evaluación del accionar de la Institución a nivel del Área Rectora. En estas instancias, se comunican asuntos importantes y en general se facilita la integración de los esfuerzos locales para contribuir con el logro del marco estratégico institucional (Corrales, 2013).

Los Consejos de Gestión de Área Rectora de Salud están integrados por:

- a) El Director del Área Rectora de Salud.
- b) Los Coordinadores de los Equipos del Área Rectora de Salud.

Equipo de Promoción De La Salud

El equipo de Promoción de la Salud depende del Director del Área Rectora de Salud. Su objetivo consiste en controlar que el componente local del proceso de Mercadotecnia de la Salud, se ejecute de manera articulada, eficaz y con la calidad requerida. Este equipo realiza acciones para posicionar la salud como valor, la estrategia de Promoción de la Salud y la cultura de la no exclusión dentro su área de atracción geográfica (Corrales, 2013).

Equipo Atención al Cliente

Los Equipos de Atención al Cliente dependen orgánicamente de los Directores

de Áreas Rectoras de Salud. Su objetivo consiste en ejecutar el proceso de Atención al Cliente en el Nivel Local. Asimismo, debe velar por la implementación efectiva de la Ley de Protección del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, y la ejecución de las políticas institucionales relacionadas con la simplificación de trámites, la incorporación de la voz del cliente y la calidad en los servicios brindados (Corrales, 2013).

Equipo Apoyo Logístico y Administrativo

Los Equipos de Apoyo Logístico y Administrativo dependen orgánicamente de los Directores de Áreas Rectoras de Salud. Su objetivo consiste en ejecutar las actividades de los procesos: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de Infraestructura Física, y Gestión de Bienes y Servicios correspondientes al nivel local, de manera articulada, eficaz y con la calidad requerida.

Es el responsable de gestionar y administrar, en forma oportuna, los recursos financieros, bienes y servicios y recurso humano requeridos o asignados al Área Rectora de Salud, en términos de cantidad y calidad, con el fin de facilitar el ejercicio efectivo de la rectoría de la producción social de la salud en el nivel local (Corrales, 2013).

Equipo de Vigilancia de la Salud

El Equipo de Vigilancia de la Salud depende del Director del Área Rectora de Salud. Su objetivo consiste en garantizar que el componente local del proceso Vigilancia de la Salud se ejecute de manera articulada, eficaz y con la calidad requerida. Este equipo realiza la selección, recopilación, integración, análisis y difusión de la información sobre el estado de salud, sus determinantes y tendencias, en el nivel local,

afin de seleccionar las medidas más apropiadas para proteger y mejorar la salud de la población (Corrales, 2013).

Equipo Formulación y Evaluación de Estrategias en Salud

Este equipo depende del Director de Área Rectora de Salud. Su objetivo consiste en asegurar que el componente local de los procesos Planificación Estratégica de la Salud, Evaluación de las Acciones en Salud y del Modelo de Garantía de Acceso a los Servicios de Salud, se ejecute de manera articulada, eficaz y con la calidad requerida. Es responsable de dirigir y conducir a los actores sociales del sistema de producción social de la salud en el nivel local, para abordar las prioridades en salud del área de atracción y operacionalizar las estrategias definidas desde nivel central. También, garantiza el acceso a los servicios de salud de atención de las personas y al hábitat humano, con el fin de mejorar la salud de la población del área de atracción (Corrales, 2013).

Equipo de Regulación de la Salud

El Equipo de Regulación de la Salud depende del Director del Área Rectora de Salud. Su objetivo consiste en asegurar que el componente local del proceso Regulación de la Salud, se ejecute de manera articulada, eficaz y con la calidad requerida. Es responsable de garantizar la calidad, seguridad, eficacia e inocuidad, según corresponda, de los bienes, servicios, actividades y conductas de interés o impacto sanitario, por medio del control del cumplimiento del marco normativo en salud en el área geográfica bajo su responsabilidad (Corrales, 2013).

Protocolos de liderazgo institucional

Como aspecto importante de los antecedentes locales del tema en estudio, en su Manual de procedimientos y protocolos, el Ministerio de Salud cuenta con un apartado de Procesos de Liderazgo Institucional. Este contempla algunos procedimientos de interés sobre el tema de investigación, como:

- MS.NI.LI.03 Coordinación de unidad Organizativa
- MS.NI.LI.03.01 Proceso de Coaching
- MS.NI.LI.04 Planificación Intrainstitucional,
- MS.NI.LI.04.01 Análisis de la Situación Interna y Externa Institucional
- MS.NI.LI.04.02 Evaluación y Ajuste del Marco Estratégico Institucional
- MS.NI.LI.04.03 Elaboración e Integración del Plan Estratégico Institucional
- MS.NI.LI.04.04 Elaboración e Integración del Plan Táctico
- MS.NI.LI.04.05 Elaboración de la Programación de Actividades
- MS.NI.LI.04.05.01 Priorización de Actividades
- MS.NI.LI.04.06 Asignación de Recursos
- MS.NI.LI.04.07 Seguimiento a la ejecución de las acciones programadas y evaluación de los indicadores de gestión e impacto en las áreas de gestión.
- MS.NI.LI.05 Desarrollo Organizacional
- MS.NI.LI.05.01 Diseño Organizacional
- MS.NI.LI.05.01.01 Diseño de la Cultura Organizacional
- MS.NI.LI.05.01.02 Diseño de Funciones-Producto-Proceso-Sistema
- MS.NI.LI.05.01.05 Auditoría de Proceso

Campaña de valores 2013

Durante el año 2013, la Región Central Norte realizó una campaña sobre los valores institucionales para conocimiento de todos los funcionarios de la Institución. Se entregaron varias imágenes alusivas al valor institucional de liderazgo, las cuales mostraban los siguientes textos:

- Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización.
- Muchas personas tienen poder, pero pocos tienen poder para llegar a las personas: esos son los verdaderos líderes.
- El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas.
- El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

1.1.3.2. Generalidades del Área Rectora de Salud de Tibás

Mediante la distribución organizacional empleada actualmente y la función operativa-local de las Áreas Rectoras de Salud, el Ministerio de Salud pretende cubrir todo el territorio costarricense, desconcentrar sus servicios y descentralizar los procesos institucionales. El Área Rectora de Salud de Tibás, que pertenece a la Dirección Regional de Rectoría de la Salud Central Sur, brinda sus servicios al cantón de Tibás, según su jurisdicción geográfica.

El cantón de Tibás es el número 13 de la provincia de San José. Sobre su origen, la memoria de la Municipalidad de Tibás explica lo siguiente:

En periodos precolombinos, el lugar que hoy ocupa Tibás estuvo habitado por aborígenes del Reino Huetar de Occidente, dominado por el cacique Garabito. El primer documento en el que aparece el nombre de Tibás, en época de la colonia, data de 1687, en donde se cita como su dueño a Tomás de Chaves, poblador del "Valle de Tibás". Hasta 1814, se utilizó el término "Tibás" para referirse a una zona cercana de ribera del río Virilla (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

En 1828, la Municipalidad de San José decidió nombrar los poblados de la zona conocida popularmente como "El Murciélagu". Con este objetivo, nombró jueces a pedáneos, uno por cada asentamiento y cada uno escogió nombre para su pueblo. Don Hermenegildo Soto eligió el nombre de San Juan para el suyo y este conservó el nombre de San Juan del Murciélagu (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

El primer templo se comenzó a construir en San Juan del Murciélagu en 1835, en un terreno donado por el presbítero José María Esquivel, en el mismo lugar en que se ubica actualmente. En ese entonces, San Juan pertenecía a la Parroquia de San José de la Boca del Monte, actual Catedral Metropolitana, junto con once distritos más. Era una zona ampliamente cafetalera y en la que residían unas cien familias (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

En el año de 1835, mediante Ley 134 del 2 de setiembre, el primer gobierno de don Braulio Carrillo Colina dispuso que la capital del Estado de Costa Rica fuera San Juan del Murciélagu (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015). De inmediato, se inició la delineación de las calles y cuadrantes de Tibás, con el fin de crear un orden urbanístico. Este Decreto desata la "Guerra de la Liga" (alajuelenses y heredianos por el occidente, y cartagos por el oriente atacaron a San José y Tibás). En esa ocasión, el General Nicolás

Ulloa hizo acampar el 9 de octubre a 3000 soldados al mando de José Ángel Soto en San Juan del Murciélago (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

El presidente Carrillo mandó a don Juan Mora Fernández a negociar, en San Juan, el 24 de octubre. Por fin, el ejército josefino, con muchos sanjuaneños en sus filas, derrotó a los "liguistas" y entró en Heredia y Alajuela. En 1938, el Decreto LXVIII derogó el Decreto que había establecido la capital en Tibás (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

El nombre del cantón de Tibás procede de un vocablo de origen indígena, que significa "río de aguas claras". En la administración de don Alfredo González Flores, el 27 de julio de 1914 en ley No. 42, se le otorgó el título de villa al barrio San Juan, cabecera del nuevo cantón de Tibás. Posteriormente, en ley No. 4574 de 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que en su artículo tercero confirió a la villa la categoría de Ciudad por ser cabecera de cantón (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

Ubicación geográfica del Área Rectora de Salud de Tibás

El Área Rectora de Salud de Tibás está ubicada en el distrito de San Juan, el cual pertenece al cantón de Tibás de la provincia de San José. Esta cubre geográficamente los cinco distritos del Cantón de Tibás: San Juan, Cinco Esquinas, Anselmo Llorente, León XIII y Colima. Las coordenadas geográficas medias del cantón están dadas por 09° 57'32" latitud norte y 84° 04'57" longitud oeste.

Tibás posee una extensión geográfica de 8,15 Km². Limita al norte con el cantón de Santo Domingo, al este con el cantón de Moravia, al sur con los cantones de Goicoechea y San José, y al oeste con Heredia. Es un cantón que se distingue por ser 100% urbano (Municipalidad de Tibás, 2012).

Tibás está constituido por cinco distritos señalados a continuación según (Municipalidad de Tibás, 2012).

- *Distrito de San Juan:* constituye el distrito central del cantón. Está conformado por los siguientes barrios: Acacias, Arboleda, Asturias, Estudiantes, Florida, González Truque, Jesús Jiménez Zamora, Linda vista, Rosas, San Jerónimo, Santa Eduvigis, Valle, Versailles, Villafranca, Virginia.
- *Distrito de Cinco Esquinas:* se encuentra integrado por los barrios de Bajo Piuses, Copey, Leiva Urcuyo, Lilas, Lomas del Pinar, Montecarlo, Santa Teresa.
- *Distrito de Anselmo Llorente:* incluye los barrios de: Apolo, Dalia, Estancia, Fletcher, Franjo, Jardines de Tibás, Jardines La Trinidad, Monte Real, Palmeras, Santa Mónica, Talamanca, Vergel.
- *Distrito León XIII:* está conformado por los barrios: Doña Fabiola, Garabito, La Plaza y Progreso.
- *Distrito de Colima:* está integrado por los siguientes barrios: Anselmo Alvarado, Balsa, Cuatro Reinas, Orquídeas, Rey, San Agustín.

Estructura organizacional y recurso humano

Actualmente, el Área Rectora de Salud de Tibás cuenta con una población trabajadora de 12 funcionarios, distribuidos tal como se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 4. *Cantidad de funcionarios por puesto en el Área Rectora de Salud de Tibás.*

Puesto de funcionario	Cantidad de Funcionarios
Director de Área Rectora de Salud	1
Equipo de Promoción de la Salud	1
Equipo de Vigilancia de la Salud	2
Equipo de Regulación de la Salud	4
Equipo de Formulación y Evaluación de Estrategias en Salud	1
Equipo de Atención al Cliente	1
Equipo de Apoyo Logístico y Administrativo	1
Misceláneo	1
Total de Funcionarios	12

Fuente: Área Rectora de Salud de Tibás.

Es importante mencionar que algunos de los funcionarios que trabajan en un determinado equipo de trabajo, pueden apoyar en otros equipos de ser necesario, debido a las cargas de trabajo. Por otra parte, la articulación y comunicación entre la dirección y los equipos de trabajo se da principalmente bajo comunicación directa del director a funcionario y viceversa. Así, se manejan canales de comunicación horizontales, que

permiten una mayor colaboración y un paso rápido de la información para desempeñar las labores.

Principales problemas de salud pública en el cantón de Tibás

El Área Rectora de Tibás lideró, en el 2012, un proceso para identificar las principales problemáticas que afectan a la comunidad de Tibás. Como parte del proyecto, se realizó una encuesta a doscientas personas del cantón en el Festival del Murciélago del año 2012. El instrumento tenía criterios de exclusión para asegurar que los encuestados fuesen personas establecidas y con vínculos en el cantón. Con la aplicación de la encuesta, se obtuvieron los siguientes temas como ejes o problemas principales (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015):

- Seguridad ciudadana.
- Saneamiento básico.
- Red vial.
- Lugares para recreación.
- Ley 7600, Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.

Según (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015) el proceso implicó, además, una etapa de análisis para definir y determinar los problemas principales. En esta, se contó con la participación de actores sociales de diferentes instituciones, entre ellas:

- Asociación de Desarrollo de Jardines.
- Asociación de Desarrollo de la Florida.
- Asociación de Desarrollo Integral de Cinco Esquinas.
- Benemérito Cuerpo de Bomberos de Tibás.
- Iglesia Católica de Tibás.

- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO).
- Deportivo Saprissa.
- CEN-CINAI Tibás.
- Fundación para el Desarrollo de la Mujer y la Familia en Violencia Intrafamiliar (FUNDEMUVI).
- Asociación de Cultura y Recreación León XIII.
- Área de Salud Carpio-León XIII.
- Unión Cantonal.
- Municipalidad de Tibás.
- Seguridad Pública de Tibás.
- ADICET-Cinco Esquinas-Tibás.
- Estudiantes de la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social de la Universidad Nacional.

En esa etapa, mediante una metodología participativa, se dividió a los participantes en grupos de trabajo; quienes reconocieron proyectos y trabajos realizados con el fin de disminuir los problemas identificados previamente:

Seguridad ciudadana

Los(as) integrantes de ese grupo de trabajo expresaron que existen Comités de Seguridad organizados en la comunidad, donde se imparten charlas educativas en escuelas y colegios. Además, cuentan con patrullaje policial en el cantón. En cuanto a las soluciones, se plantearon las siguientes: contar con un programa de incentivos para evitar la deserción estudiantil, recuperar los espacios de deporte en la comunidad y brindar capacitación a los padres de familia en violencia infantil y adolescencia (Área

Rectora de Salud de Tibás, 2015).

Saneamiento básico

Los(as) participantes indicaron que, en el distrito de León XIII, existe un grupo de mujeres emprendedoras que se dedica a la limpieza de calles y alamedas. En el distrito de San Juan centro (parque, alrededores), se reconoce la labor de la Municipalidad en la recolección de basura. Entre las propuestas de solución se encuentran divulgar y crear proyectos dedicados a la educación de los pobladores, como medio de conciencia sobre las repercusiones a nivel de salud. Además, se sugirió trabajar con la población en mantener la limpieza de las calles para mejorar el paisaje (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

Red vial

Entre las iniciativas que mencionaron los(as) participantes, se señaló que la Municipalidad de Tibás invertirá 700 millones de colones, los cuales comprenden 12 kilómetros de vía. Además, se indicó que, a través de la Unidad Técnica Vial, actualmente se imparte educación vial en las escuelas y se ha colocado inventario vial (señalamiento horizontal y vertical, rampas de acuerdo con la Ley 7600). Entre las soluciones propuestas están la colaboración por parte de la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social de la Universidad Nacional para recolectar datos y organizar actividades que fortalezcan la comunicación en la zona (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

Lugares para recreación

El grupo que abordó esta temática enfatizó en promover la concienciación respecto del cuidado de las áreas recreativas mediante campañas y charlas impartidas por empresas privadas y públicas. Otras soluciones consistieron en el arreglo y limpieza de esos lugares por parte de la Municipalidad, ofrecer más vigilancia para garantizar mayor seguridad a las personas y crear actividades para motivar a los pobladores en el uso de estas zonas (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015).

Ley 7600, Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad

Entre las iniciativas conocidas, figuró un grupo de personas adultas mayores organizadas en Colima, quienes se reúnen y comparten experiencias regularmente. Además, se expresó que algunos sitios aun no aplican la ley 7600, como los servicios públicos, centros educativos e instituciones bancarias (Área Rectora de Salud de Tibás, 2015). Entre las propuestas de mejora, se sugirió aplicar y regular la ley 7600 por parte de las instituciones encargadas, abrir conversatorios y crear una organización para personas con discapacidad.

Después analizar los antecedentes internacionales y nacionales, se encuentran similitudes entre los casos expuestos y la situación actual en el Área Rectora de Salud de Tibás en el ámbito de liderazgo, donde su coyuntura influye en el cumplimiento de metas organizacionales y el establecimiento de un clima laboral favorable.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El estudio tuvo como propósito principal analizar el estilo de liderazgo requerido para desempeñarse en el puesto de dirección del Área Rectora de Salud de Tibás que permita la consecución de metas institucionales y el establecimiento de un clima organizacional favorable. De acuerdo con este propósito, la temática principal de la investigación es el estilo de liderazgo del director administrativo en relación con las metas institucionales y clima organizacional.

En cada Área Rectora de Salud, existe una manera específica de asumir y ejercer el liderazgo o mejor aún “un modo particular de comprender y aplicar la autoridad en relación con los demás miembros de la Institución.” (Venegas, 2002, p. 137). La forma en que actúa un director puede determinar el modo en que se comportan los funcionarios a cargo, los administrados y todo tipo de individuo relacionada, directamente, con los servicios que ofrece la institución.

En términos generales, el estilo de liderazgo es propuesto por el director y establece una filosofía institucional definida. Un estilo es positivo y favorable cuando permite cumplir las metas organizacionales y a su vez satisface las necesidades personales de los integrantes. En contraste, es desfavorable cuando frustra estos requerimientos. De allí, la importancia de percibir el recurso humano de las organizaciones como uno de los principales factores para lograr el éxito y no solo como una simple herramienta para desempeñar un trabajo.

De acuerdo con Torres (2001), el liderazgo es “la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo” (p.19). El director es un recurso vivo y dinámico en el contexto de trabajo. Al

igual que los colaboradores, tiene actitudes, habilidades y características específicas. Este perfil hace que ejerza un estilo de dirección determinado. Este estilo está orientado por su liderazgo. Al respecto, Chiavenato explica:

El estilo de liderazgo, “es la forma en que el director, implementa las fases del proceso administrativo y motiva al personal, a la par de otras variables, condiciones y estructura organizacional, y estas determinan la personalidad y el clima de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 87).

En la cita anterior, se justifica el valor de estudios sobre la influencia del estilo de liderazgo ejercido en un Área Rectora de Salud. Ese director líder marca la pauta a seguir y crea una diferencia en la motivación y la calidad de los servicios que se brindan a lo interno y a lo externo del ámbito de trabajo. Su liderazgo es necesario para el óptimo desarrollo en la organización.

La investigación planteada contribuirá a generar un modelo para entender este importante aspecto en las organizaciones y relaciones laborales, entre directores y colaboradores. Asimismo, los resultados del estudio ayudarán a crear una mayor conciencia entre los directores o jefaturas sobre el estilo de liderazgo que deben propiciar para el manejo de los recursos humanos. Y en caso de problemas, podrán recurrir a un modelo que apoye en las decisiones sobre estos y como aplicar el liderazgo adecuado.

Finalmente, la investigación desarrolla un método para medir las variables del estudio en el contexto de una institución gubernamental de salud pública, Área Rectora de Salud de Tibás la cual no ha sido exenta de problemas anteriores en cuanto al liderazgo asumido, la eficiencia en el cumplimiento de metas y el manejo del clima

laboral. No obstante, este puede aplicarse a otros ambientes laborales como empresas privadas u otras organizaciones. Por lo tanto, puede generar mayores conocimientos sobre el liderazgo en otros contextos y entidades.

1.3. DELIMITACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Planteamiento del problema

Las Áreas Rectoras de Salud necesitan directores líderes, que logren conducir los destinos del desarrollo institucional y trasciendan hacia la comunidad o contexto social. El estilo de liderazgo del director administrativo en un Área Rectora de Salud se relaciona con la consecución de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable. De ahí, la trascendencia del tipo de liderazgo que ejerza la directora de Área Rectora de Salud de Tibás del Ministerio de Salud de Costa Rica.

El director, como líder, debe saber guiar y preparar a su personal con el fin de que todos, como equipo, colaboren en el cumplimiento de metas organizacionales. El éxito se verá reflejado en un servicio de calidad, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, en donde se encuentran las personas que utilizan los servicios del Área Rectora de Salud.

Un buen líder debe mejorar la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación entre sus miembros y la manera de hacer frente a las adversidades de forma positiva. Esta persona genera un efecto de transformación sobre sus seguidores, ya sea positivo o negativo. Cada líder debe establecer un cambio que permita el desarrollo de las potencialidades. El desafío que implica este cambio, para un líder eficaz, es conocer el

rumbo que ha elegido, observar con atención las condiciones que podrían favorecerlo y procurar que el futuro planeado ocurra, paulatinamente.

Los directores de organizaciones de salud deben demostrar, con su labor diaria, el trabajo realizado, al igual que lo exigen a sus subordinados en su especialidad respectiva. Un jefe siempre debe ser el primero en realizar las tareas y funcionar como ejemplo para los demás. Con esta iniciativa, agregará confianza y respaldo de su trabajo. Ser líder no se impone ni se exige, se gana con méritos diarios de ejemplo y esfuerzo que los demás aprueban y admiran.

La inteligencia es un aspecto que debe distinguir a un dirigente, su capacidad intelectual, sus conocimientos para cumplir su función, la habilidad para aprender y enseñar en el proceso de cambio constante en las organizaciones de salud, siempre con la premisa de la sensibilidad, en busca de establecer una adecuada comunicación con los subordinados y los clientes.

Los nuevos esquemas institucionales y reformas contemplan mayor autonomía de las Áreas Rectoras de Salud. Estas suponen un cambio radical en la función del director, a quien ahora se le solicita asumir su cargo no solo como un paso dentro de una jerarquía, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la que tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de definir un propio estilo dirección. Así, más que un mero funcionario administrativo, se requieren personas capaces de dirigir y que sean, a la vez, eficientes organizadores.

Por esta razón, no solo se vuelve indispensable el cambio constante y adaptable al medio, sino buscar las posibles soluciones a problemas de liderazgo que puedan surgir en el centro de trabajo. De ahí la necesidad de utilizar variados criterios de

autores que, por medio del análisis de tesis, libros, artículos, revistas y otros, se tomaron en cuenta para llevar a cabo esta investigación. Además de la parte documental, se recurrió a la ayuda del personal de la dirección administrativa del Área Rectora de Salud de Tibás. A dicha población se le administraron cuestionarios con preguntas cerradas para recabar información.

Con base en las argumentaciones de los párrafos anteriores, se plantea el siguiente problema para la investigación: ¿cuál es el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable durante el año 2016?

1.3.2. Alcances:

El alcance de investigación es descriptivo. Pretende detallar una situación específica o disposiciones de una población, según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El alcance descriptivo busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o cualquier fenómeno que se analice. En este estudio en particular, se describe la situación actual sobre el estilo de liderazgo, cumplimiento de metas y clima laboral, en el Área Rectora de Salud de Tibás del Ministerio de Salud de Costa Rica.

Los resultados del estudio han de servir:

1. A la directora del Área Rectora de Salud de Tibás, para que autoanalice el estilo de liderazgo que ejerce y ejecute las modificaciones necesarias con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

2. A la directora del Área Rectora de Salud de Tibás, para lograr que mejore el desempeño de los funcionarios, lo cual se reflejará en una mayor efectividad, eficiencia

y eficacia del trabajo en un ambiente armónico y de respeto.

3. Al personal del Área Rectora de Salud de Tibás, como fuente de información para conocer sobre factores que benefician el cumplimiento de metas organizacionales.

4. Al personal del Área Rectora de Salud de Tibás, para que mejoren las relaciones de trabajo con el fin de lograr un clima organizacional favorable.

5. Al máximo jerarca del Ministerio de Salud, como insumo para la toma de decisiones sobre las Áreas Rectoras de Salud.

6. A los estudiantes de la Carrera de Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible de la Universidad de Estatal a Distancia, como fuente de información para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con el tema.

1.3.3. Delimitaciones:

1. La investigación es de tipo descriptiva. Utiliza la técnica de cuestionarios con preguntas cerradas aplicadas.

2. La población de colaboradores son los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás, Ministerio de Salud de Costa Rica.

3. El estudio se relaciona con el liderazgo, estrategias para la consecución de metas institucionales y el establecimiento de un clima organizacional favorable.

1.3.4. Limitaciones

1. La posibilidad de no colaborar en la investigación por parte de la directora del Área Rectora de Salud de Tibás.

2. La posibilidad de no colaborar en la investigación por parte del personal del Área Rectora de Salud de Tibás.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Analizar el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Distinguir los diferentes estilos de liderazgo de la directora del Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.

2. Distinguir los métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales del Área Rectora de Salud.

3. Deducir bajo la percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.

4. Distinguir los valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se exponen el fundamento teórico y conocimiento previo sobre el estudio. Se desarrollan los temas y conceptos principales según los objetivos de la investigación, los cuales servirán como insumo para responder las variables del estudio.

El capítulo se divide en los siguientes temas principales: liderazgo gerencial en organizaciones de salud, métodos de planificación estratégica para la consecución de metas organizacionales, percepción de los funcionarios sobre el estilo de liderazgo y el clima laboral, y los valores y actitudes laborales de un director para promover un clima laboral favorable.

2.1. LIDERAZGO GERENCIAL EN ORGANIZACIONES DE SALUD

2.1.1. Gerencia en servicios de salud

Las actividades de administración son tareas fundamentales que realiza todo grupo humano organizado de forma natural. En la actualidad, estas se ejecutan más conscientemente, debido al aprendizaje adquirido a través de los procesos de formación y construcción de nuevos conocimientos.

Para comprender la administración, hay una variedad de definiciones que han surgido y cambiado a través del tiempo, según los avances científicos y tecnológicos. Por ejemplo, se plantea que la administración: "involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se llevan de forma eficiente y eficaz" (Robbins y Coulter, 2011, p. 6). De acuerdo con esta definición, la administración de una organización pretende producir bienes y servicios en el tiempo propuesto y con la menor cantidad de recursos asignados, con el fin de alcanzar una mayor eficiencia en las

actividades laborales, lo cual resulta una práctica indispensable en toda organización.

Por otra parte, la administración se puede conceptualizar como "el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas" (Robbins y DeCenzo, 2009, p. 6). En este nuevo concepto, se evidencia que la administración no es solo un proceso de vigilancia o supervisión, sino que involucra a una persona que dirige las actividades y aquellos individuos que las realizan.

Estos mismos autores plantean que el proceso administrativo involucra las etapas de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo y desarrollo de las metas organizacionales. Por lo tanto, se puede afirmar que la administración es un proceso sistemático e integrado por una serie de acciones que se unen sinérgicamente con el fin de lograr un objetivo general.

Este enfoque ha permitido mejorar las formas y procesos de producción de bienes y servicios, mediante el manejo adecuado de los recursos humanos y materiales que favorecen su desarrollo. Esta visión es contraria a los aportes tradicionales, dentro de los que destaca el de Frederick Taylor, mencionado por Robbins y DeCenzo (2009). En su teoría científica, se pretendía reducir el número de movimientos al efectuar tareas con la finalidad de obtener una mayor eficiencia.

Tanto Frederick W. Taylor como Henry Fayol son considerados los padres de la administración, pues esbozaron principios generales que, actualmente, son universales. Estos guían la acción de los administradores con el fin de predecir resultados con mayor seguridad y garantizar el logro de los objetivos y metas organizacionales propuestas. Algunos de los principios de Henry Fayol citados por Robbins y DeCenzo (2009) son: "división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de dirección,

orden, iniciativa y espíritu de grupo” (p. 27).

En estos principios, destaca la importancia de acatar una serie de indicadores que puedan de determinar el éxito o fracaso en la administración de empresas e instituciones. Actualmente, nuevos especialistas en el área de la administración han planteado nuevos principios, pero fundamentados siempre en estos anteriores y en algunos casos, adecuados a las funciones administrativas.

Estos principios le permiten al administrador integrar los recursos y la coordinación de actividades interdependientes de todo el personal de las diferentes instituciones; las cuales se encaminan al logro de los objetivos de cualquier nivel. Se busca mejorar la calidad de bienes y servicios que producen para satisfacer las demandas, expectativas, intereses y necesidades de la sociedad cambiante.

Así como se plantean principios, el proceso administrativo también comprende una serie de funciones, las cuales se mencionaron anteriormente y se encuentran en una relación de dependencia mutua. Fayol citado por Robbins y Coulter (2011), las resume así:

1. La planeación: es la función administrativa que se encarga de definir metas, objetivos, estrategias y planes por alcanzar. Permite que los miembros de la organización se mantengan acorde al rumbo de la organización. La planeación determina por anticipado qué se debe hacer y cuáles objetivos deben alcanzarse.

2. La organización: es la función administrativa que se ocupa de organizar el desarrollo de las metas, cómo se llevarán a cabo, quien será el encargado de ejecutarlas, cuál será la forma de agruparlas, quién y donde se tomarán las decisiones al respecto, quién reporta a quién y otros aspectos necesarios en dicho

proceso.

3. La dirección: debido a su nombre, esta función suele confundirse con el hecho de simplemente dar órdenes y dirigir. En realidad, consiste en influir, positivamente, en los empleados a través de diferentes mecanismos con el fin de alcanzar los objetivos. Esta incluye motivación, orientación, comunicación asertiva con los subordinados, resolver conflictos de manera satisfactoria y otros aspectos que colaboren con el mantenimiento de relaciones humanas positivas mediante un dirigir satisfactorio. Los principios generales aplicados a la dirección son la unidad de mando, la delegación, la amplitud de control y la coordinación o relaciones funcionales.

4. El control: es la función administrativa que trata de garantizar el cumplimiento de los aspectos planeados con anterioridad, mediante la evaluación constante del desempeño y logro de objetivos. (p. 8).

Las funciones del proceso administrativo, planteadas anteriormente, se formulan con una visión integral y operativa. Estas pueden constituir propuestas renovadas para reformular las actividades y las tareas administrativas, con el propósito responder a las exigencias de las empresas en la época actual.

Cumplir con esas exigencias de la sociedad actual, y de las personas que requieren los servicios del Ministerio de Salud, plantea nuevos retos para los administradores de las áreas en dichos servicios, con el fin de ajustarse a las demandas del nuevo mercado de trabajo. Estas últimas no se pueden superar con las prácticas administrativas de antaño. La época actual requiere un cambio y adaptación a las necesidades y demandas de la sociedad, y la administración en el área de la salud juega un

papel de vital importancia para el cumplimiento de estas nuevas exigencias.

Ahora, es necesario articular el trabajo administrativo, el trato con el recurso humano, la prestación de servicios, la regulación, promoción de la salud, entre otros. En la actualidad, parece que los gestores administrativos de Áreas Rectoras de Salud cuentan con pocos conocimientos sobre la administración de empresas y de recursos humanos. Este es un factor que influye, negativamente, en el adecuado desarrollo de los procesos administrativos.

En ese sentido, se debe pasar de una administración con prácticas tradicionales, enfocadas solo en los objetivos, a una innovadora y más comprometida con el proceso y la valoración del recurso humano como pilar fundamental para alcanzar las metas de las organizaciones. De ahí que la administración de servicios de salud se puede entender como un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes con el propósito de cumplir los objetivos de dichas instituciones.

Este proceso de cambio es necesario en instituciones reguladoras y rectoras de la salud pública como las Áreas Rectoras de Salud, debido a las demandas urgentes de la sociedad, los avances de la ciencia y tecnología, trámites burocráticos, atención de denuncias, nuevos negocios y permisos; los cuales requieren de diversos controles y plantean nuevos retos. De ahí que nace la necesidad de contar con profesionales que respondan a las exigencias y requerimientos que plantea la transformación social, orientados a mejorar la calidad de servicios que se brinda a la población costarricense.

Finalmente, es de vital importancia que el director administrativo tenga clara la relevancia de su función, se preocupe por capacitarse, adecuadamente, para ejercer un

estilo de liderazgo que promueva un clima organizacional agradable y apto para que se desarrollen las metas institucionales propuestas de forma satisfactoria.

2.1.2. Liderazgo gerencial

Los servicios de salud pública requieren de profesionales con un estilo de administración donde, la autoridad, sea una responsabilidad mutua. Esta debe ser producto de la conducción natural y carismática del director ya que: “el liderazgo exitoso implica anclar nuevas conductas en la cultura de la organización” (González, Venegas y Madrigal. 2006, p. 39). Entre estos comportamientos se pueden mencionar el empoderamiento, la transferencia de competencias, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la formación permanente, entre otras.

El liderazgo que ejecute el director debe orientar y garantizar la eficiencia y la eficacia de los procedimientos administrativos, de gestión en atención al cliente y brindar servicios de calidad. Por estas razones, se necesita “un liderazgo orientado hacia la creación de una cultura institucional con valores de equipo, con retos para llevar a cabo acciones producto de la vivencia y la participación de todos” (González, Venegas y Madrigal. 2006, p. 39).

Para que un equipo de trabajo sea exitoso, debe estar bajo la dirección y guía de un buen líder. Quien lidera una organización, grupo o institución es respetado por todos, tiene credibilidad; se antepone a todos, a la organización y a sí mismo. El líder es un individuo al que otros siguen y reconocen como orientador o director. Es la persona que va a la cabeza de cualquier situación emergente. Según González, Venegas y Madrigal (2006), el líder lucha siempre por un objetivo, no permite vencerse y que los demás se venzan; no ve el mundo en una sola perspectiva, sino, que ve más allá, y trata de buscar

las soluciones a la resolución de conflictos.

El trabajo del líder administrativo es muy importante. Este debe actuar como facilitador con tal de estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los componentes de la comunidad de trabajadores. De esta forma, se logrará un cambio positivo en la organización, un mejoramiento continuo y un buen desempeño del líder.

Un buen líder debe contar con ciertas características específicas. Entre las que anotan González, Venegas y Madrigal (2006) están:

1. Guía a las personas con quienes trabaja.
2. Obtiene obediencia voluntaria.
3. Inspira confianza y despierta entusiasmo.
4. Llega antes de la hora señalada.
5. Señala la infracción.
6. Enseña cómo hacer.
7. Hace que las personas encuentren interesante su trabajo.
8. Dice “vamos”, dice “nosotros”.
9. Piensa en los demás y en el objetivo.
10. Es estratégico, ve el conjunto.
11. Visión de largo plazo.
12. Trabaja con los demás.
14. Flexible.
15. Tiene poder y autoridad personal (p.43).

Un líder se caracteriza por integrarse con los miembros que forman su equipo. Este ve a cada integrante como un ser individual, con sus propios valores, su propia conducta, personalidad y comportamiento. Un líder que utiliza adecuadamente el poder, autoridad y la individualidad es una persona exitosa en su administración. Son muy pocos los jefes que tienen esa cualidad de líder. Los que lo han sido dirigen instituciones realmente ordenadas, con proyectos de éxito y sobresalientes.

2.1.3. Concepto e importancia de liderazgo

Los administradores efectivos no siempre son buenos líderes. Muchos gerentes y administradores logran cumplir con sus funciones de manera satisfactoria sin ser, necesariamente, líderes exitosos. Sin embargo, los cargos directivos ofrecen la oportunidad de ejercer un estilo de liderazgo que promueva la eficiencia, la eficacia y la efectividad, mediante la promoción de un clima organizacional armonioso y acorde con las expectativas de los miembros de la institución.

La definición de liderazgo depende de la teoría desde la cual se aborde. Puesto que diversos autores se ocupan del tema, los conceptos son variados. Dentro de las múltiples visiones, no obstante, el liderazgo no debe confundirse con la dirección ni con la gerencia, mucho menos pensar que un buen administrador debe ser, inevitablemente, un buen líder.

Por otra parte, también es necesario también aclarar que no siempre un líder es administrador. El liderazgo se califica como un fenómeno social que ocurre, especialmente, en los grupos y en las organizaciones. De acuerdo con esta naturaleza, el liderazgo se define "como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más

objetivos específicos" (Chiavenato, 2002, p. 562)

El liderazgo también se define como “la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo” (Torres, 2001, p.19). Asimismo, y vinculado con la definición anterior, el liderazgo es “una función de influencia que resulta de la confluencia dinámica de tres variables: el líder, el grupo de seguidores y el tipo de relaciones que se mantienen con el líder y el contexto” (Lorenz, 2001, p. 313).

En dichas definiciones, se evidencia la importancia del líder en la consecución de metas, cuyo alcance dependerá de su capacidad para relacionarse con otras personas de forma asertiva y, así, influir en ellas positivamente. Esta relación permite alcanzar los objetivos tanto individuales, como grupales y de la organización. Al respecto, se menciona que el liderazgo es:

[...] un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios (Kotter, 2002, p.97).

De acuerdo con Venegas (2002), cada organización posee una manera específica de asumir y ejercer la dirección, es decir, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección respecto de todos los miembros de esa organización. La forma en que actúa un director determina, a su vez, la forma en que actúan los empleados y otros miembros que se relacionan indirectamente con la institución. Por este motivo, todo gestor debe ser muy cuidadoso con el estilo de liderazgo que ejerce.

Cada tipo de liderazgo que ejerza un individuo marcará las pautas para la cultura organizacional en la institución. El mismo dependerá de las características que manifieste el sujeto para tomar decisiones, manejar conflictos, la forma en que se relacione con el recurso humano, las estrategias que utilice para la consecución de metas y otros.

2.1.4. Enfoques y tipos de liderazgo

Para entender de forma más específica la teoría de los tipos de liderazgo, estos se explican a continuación, según su clasificación de enfoque y el tipo de liderazgo.

2.1.4.1. Enfoques conductuales o tradicionales

Según Bateman y Snell (2009), esta área del liderazgo pretende identificar cómo se comportan los buenos líderes, qué hacen o no en sus funciones, cómo se relacionan con los demás y los procedimientos que realizan para tomar decisiones acertadas. El interés en estos aspectos se debe a que, pese a las características propias de cada líder, los comportamientos que estos realizan se consideran más importantes. Se da prioridad a tres categorías generales de conducta en particular; a saber: “comportamientos relacionados con el desempeño de tareas, relacionados con el mantenimiento del grupo y la participación de los empleados en la toma de decisiones” (Bateman y Snell, 2009, p. 443).

Por su parte, Kurt y Lewin, citado por Robbins y DeCenzo (2009) (p. 295 y 296), identifican como comportamientos de liderazgo los siguientes: estilo autocrático, democrático y laissez-faire. Estudios posteriores realizados por Tannenbaum y Schmidt citado por Robbins y DeCenzo (2009), muestran un continuo cambio de

comportamiento de los líderes. Se explica:

[...] que se puede dar todo un rango de comportamientos en el liderazgo desde los centrados en el jefe autocrático, en un extremo, hasta los centrados en los empleados con un liderazgo laissez-faire al otro extremo, dentro de este consecutivo se contemplan otra serie de liderazgos basados en los comportamientos de los jefes (p. 297).

Estos estilos de liderazgo citados anteriormente se desarrollan con más detalle a continuación:

Liderazgo autocrático

Este tipo de liderazgo está basado en ejercer la autoridad según los intereses personales del propio jefe. Al respecto, se dice que el liderazgo autocrático “corresponde al líder que suele centralizar la autoridad, dictar los métodos de trabajo, tomar decisiones unilateralmente y limitar la participación de los empleados” (Robbins y DeCenzo 2009, p. 296).

Además menciona Bateman y Snell (2009) que el liderazgo autocrático es: “una forma de liderazgo en la cual el líder toma las decisiones por su propia cuenta y luego las anuncia al grupo” (p. 445). Por lo que este estilo de liderar muestra que la participación y aportes de los subordinados en la toma de decisiones no son de importancia para el líder.

Liderazgo democrático

Resumiendo el pensamiento de Bateman y Snell (2009), este liderazgo hace referencia al tipo de líder que solicita realimentación de sus subordinados. En el

liderazgo democrático, se promueve la participación de grupo. Así, se permite a los empleados decidir más libremente sobre sus acciones. Estos no se limitan solo a recibir órdenes, sino que se sienten parte activa de la institución.

Robbins y DeCenzo (2009) dividen este tipo de liderazgo en dos: el consultivo y el participativo. El primero de ellos “busca obtener información y escucha los problemas y preocupaciones de los empleados, pero solo él toma la última decisión” (p. 296). Este tipo evidencia un notorio interés por escuchar a los miembros de la organización y conocer sus intereses, necesidades y expectativas. Sin embargo, no se les involucra completamente en la toma final de decisiones.

Respecto del tipo democrático participativo, los mismos autores indican que: “en este tipo de liderazgo muchas veces se permite que los empleados tengan voz en las decisiones” (p. 296). Este es un aspecto clave para que los individuos se sientan parte de la organización y de los objetivos de esta; ya que es muy distinto ser escuchados a que se tome en cuenta su opinión.

Liderazgo ético

Un líder ético es una persona que: “asume un puesto directivo y que a pesar de su poder actúa de forma ética e influye en los demás para que actúen de forma éticamente correcta” (Bateman y Snell, 2009, p. 175). En este tipo de liderazgo, los líderes son fieles creyentes del respeto a las normas, códigos de ética y reglamentos de una organización. Por lo tanto, promueven y procuran que estos se cumplan sin preferencias hacia ninguna persona ni hacia ellos mismos.

Este tipo de liderazgo ha evolucionado a uno más complejo: el liderazgo basado en los valores. Según Daft (2011, p. 394), este se caracteriza por: “una relación entre un

líder y sus seguidores que se basa en valores organizacionales compartidos e interiorizados que el líder aconseja y actúa”.

Según Daft (2011) los líderes basados en los valores éticos se caracterizan por “aceptar errores y fallas de los demás, se esfuerzan por mantener relaciones interpersonales positivas, tratan a todos con justicia y respeto, se apegan a altos estándares éticos, se esfuerzan constantemente por ser honestos, humildes y dignos de confianza” (p. 395).

Estos líderes no solo son un ejemplo a seguir en la organización, sino que también procuran que los colaboradores sigan su filosofía y mantengan valores éticos que promuevan una cultura de respeto laboral y confianza.

Liderazgo laissez faire o dejar hacer

Dejar hacer y, por supuesto, dejar pasar sin considerar los resultados o consecuencias de liderar de esta manera. Este tipo de líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo y se limita a aportar los medios necesarios o básicos para que las actividades se realicen. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Con este líder, estos últimos gozan de completa libertad y cuentan con apoyo del líder sólo si lo solicitan (Bateman y Snell, 2009).

Como su nombre lo dice, deja hacer y deja pasar libremente todos los acontecimientos, sin darle mayor importancia al asunto. Este término se utiliza para “describir al líder que deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y elegir sus métodos de trabajo” (Robbins y DeCenzo, 2009, p. 296). Este tipo de liderazgo se relaciona con los gestores poco comprometidos con la organización, que no

dan importancia ni al inicio del proceso administrativo ni al fin, simplemente dejan que las cosas pasen de una forma pasiva.

Dependerá de cada director escoger el estilo de liderazgo que mejor se ajuste a la visión y misión de la organización, los objetivos y metas, las características de sus miembros y la cultura organizacional que se quiera alcanzar.

2.1.4.2. Enfoque de contingencias

En este enfoque, no existen rangos ni comportamientos importantes en términos generales, sino que se dan adaptaciones al ambiente o las situaciones vividas.

Liderazgo situacional

En este tipo de liderazgo, no existe un patrón o plan específico predefinido. El liderazgo efectivo varía según la situación. Según Bateman y Snell (2009), “el comportamiento de los líderes varía de una situación a otra por lo que el líder debe de analizar la situación primeramente, para después poder decidir qué hacer” (p. 446).

El primer modelo situacional de liderazgo fue propuesto por Tannenbaum y Schmidt, los cuales describen tres factores que todo administrador debe de considerar antes de ejercer la dirección: “la fuerza del administrador, la fuerza del subordinado y la fuerza de la situación, esta última incluye el tipo de liderazgo que valora la organización” (Bateman y Snell, 2009, p. 448).

En relación a este modelo, han surgido variaciones al modelo situacional, entre los cuales se encuentran:

Modelo de contingencia de Fiedler: citado por Robbins y DeCenzo (2009). Se define como “el modelo que expone que el desempeño eficaz de un grupo depende de

que, el estilo del líder para interactuar con los empleados, coincida con el grado en el cual la situación le proporciona control e influencia” (p. 299).

Modelo de Vroom para la toma de decisiones: según Bateman y Snell (2009), este modelo pone énfasis en la dimensión participativa de liderazgo. Utiliza un enfoque situacional básico para evaluar la situación antes de determinar la mejor opción de liderazgo para ella. Busca tomar la mejor decisión según cada circunstancia y empleando un estilo de liderazgo adecuado.

Modelo de Hersey y Blancherd: esta teoría destaca la madurez de los seguidores como el factor situacional clave. Postula que un administrador debe de considerar la madurez psicológica y laboral de un empleado, antes de decidir si son más importantes los comportamientos de desempeño o los de mantenimiento. Se explica que “entre más maduros sean los seguidores, menos necesitará adentrarse el líder en comportamientos de desempeño de tareas” (Bateman y Snell, 2009, p. 451).

Modelo de camino o ruta meta: este fue desarrollado por Robert House y es uno de los más respetados en la actualidad. Esta teoría afirma que “un líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores a que alcancen las metas, así como de brindarles la dirección y el apoyo que necesitan para ello” (Robbins y DeCenzo, 2009, p. 300).

Según este enfoque, el comportamiento de un líder será aceptable en la medida que los empleados lo consideren óptimo, una fuente de satisfacción inmediata o un medio para alcanzar la satisfacción de forma segura en la organización. “El comportamiento del líder es satisfactorio, a medida que provoque un buen desempeño y la satisfacción de sus propios empleados” (Robbins y DeCenzo, 2009, p. 301).

2.1.4.3. Enfoques contemporáneos

Dentro del enfoque contemporáneo del liderazgo, se encuentran las últimas tendencias de los líderes por motivar, impulsar a sus seguidores y lograr el progreso tanto para ellos mismos como para estos últimos.

Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son personas que proporcionan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Los funcionarios depositan la confianza en ellos y en la capacidad para dirigir la organización hacia el logro de las metas. Los líderes transformacionales están conscientes de que, para conseguir que sus seguidores se comprometan y colaboren a plenitud en el proceso de transformación de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarles apoyo y reconocimiento a su labor.

Por lo tanto, "el liderazgo transformacional sirve para cambiar el pensamiento negativo, pues articula para que los seguidores superen los problemas en el sistema actual y se dé una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización" (Lussier y Achua, 2007, p. 356). Por otra parte, los líderes transformacionales "alientan la aceptación de metas de grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento" (Leithwood, 1993, p. 27).

Liderazgo transaccional

Este liderazgo está determinado por un tipo de dependencia económica. El líder, empleando su poder, utiliza transacciones para dar premios o castigos con el objetivo

de que se cumplan las funciones asignadas. En este caso, la motivación de los seguidores no es inspirada, espontánea ni voluntaria, sino influenciada por el poder. Este último le faculta dar o quitar incentivos o estímulos con base en reglamentos, contratos y objetivos cuidadosamente elaborados. De esta forma, es un líder que maneja muy bien la negociación a través de los intercambios.

Los líderes transaccionales son detallistas y centrados en el corto plazo. Ellos manejan, eficientemente, los procesos y los recursos. Resultan ser buenos negociadores, algunas veces autoritarios o agresivos, por lo que sacan el máximo provecho en cada ejecución en función del poder formal que les confiere su influencia económica. El liderazgo transaccional está determinado por “líderes que se manejan por medio de transacciones, utilizando sus poderes legítimos, de recompensa y coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios prestados” (Bateman y Snell, 2009, p. G-5).

2.2. MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CONSECUCIÓN DE METAS

2.2.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es definida como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5). De esta forma la planificación estratégica consta de varias etapas, las cuales deben de ser cuidadosamente implementadas para alcanzar el éxito.

Pero lo más importante considerando el presente estudio es que la planificación estratégica y sus métodos, deben ser dirigidos y controlados por líderes, que en la

mayoría de las organizaciones dicha función recae sobre los directores y que a partir de los métodos de planificación estratégica utilizados, se podrían determinar algunas de las características del líder y el estilo gerencial de liderazgo empleado.

Todo proceso de planificación estratégica debe ser conducido inicialmente por la declaración de la misión y visión institucional, las cuales deben ser ampliamente conocidas e identificadas por todos los miembros de la organización. Ambas determinarán el ideal de la organización y las metas que se propone a largo plazo, para después pasar a elaborar métodos de planificación estratégica de corto plazo que lleven a planes específicos con el fin de cumplir las metas de forma progresiva.

Para efectos del presente trabajo de investigación, se toman en consideración los métodos de planificación estratégica de corto plazo (con vigencia máxima de un año) más comunes utilizados en las Áreas Rectoras de Salud; por otro lado al ser las Áreas Rectoras de Salud organizaciones pequeñas, tal como el caso de la sede de Tibás conformada por 12 funcionarios, la principal responsabilidad por llevar a cabo el proceso de planificación estratégica y el cumplimiento de metas institucionales recae sobre el director, de ahí la importancia para la investigación. Los métodos de planificación estratégica serán presentados en el siguiente apartado.

2.2.2. Métodos de planificación estratégica

2.2.1. FODA

El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción. Con base en un diagnóstico, resume las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que enfrenta una empresa. Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos; las amenazas y oportunidades, los externos. Esta técnica “consiste en efectuar un análisis del entorno y del interior de la empresa” (Robbins y Coulter, 2011, p. 174). Tiene el propósito de determinar los puntos fuertes y débiles y, así, tomar decisiones al respecto.

Como su nombre lo indica, FODA proviene de las palabras antes mencionadas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las cuatro se detallan a continuación:

a. Oportunidades: son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden aprovecharse al utilizar las fortalezas de la organización (Bateman y Snell, 2009).

b. Amenazas: son situaciones negativas, externas a la institución, que pueden afectarla. Se puede decir que son todos los aspectos negativos exteriores que podrían obstaculizar el logro de objetivos en una institución (Bateman y Snell, 2009).

c. Fortalezas: son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian a una institución de otra y que, muchas veces, se convierten en una ventaja competitiva. Son cualquier actividad que la empresa realiza exitosamente y la ayudan a sobresalir de las demás. Según Bateman y Snell (2009) cuando se habla de fortalezas de una organización “se pueden incluir una buena administración, un buen flujo de fondos, así

como marcas famosas y muy apreciadas” (p. 140).

d. Debilidades: se refieren a todos aquellos elementos que constituyen barreras para conducir en buenos términos la organización. Son actividades que la empresa no realiza de forma correcta, problemas o dificultades internas. Una vez que se identifican, se puede desarrollar una estrategia adecuada para eliminarlas. Por ejemplo, “las debilidades pueden ser la poca capacidad de producción” (Bateman y Snell, 2009, p. 149).

Con el análisis FODA las organizaciones ya sea públicas o privadas pueden diseñar estrategias con base a los recursos competitivos más valiosos y a sus fortalezas, lo que mejora la probabilidad de éxito. Además el método también funciona con el fin de detectar posibles amenazas o debilidades y establecer estrategias para contrarrestarlas, pero este tipo de métodos requiere de líderes entusiastas que permitan la participación del grupo de trabajo, ya que los funcionarios de la organización pueden aportar información valiosa para un correcto diagnóstico que lleve al establecimiento de estrategias adecuadas para la organización.

2.2.2. Planificación institucional con enfoque de riesgo

2.2.2.1. Plan operativo institucional - Ministerio de Salud de Costa Rica

El Plan Operativo Institucional (POI) (2016) es un método de planificación estratégica de corto plazo que define las actividades que se llevarán a cabo en períodos de un año, las cuales permitirán alcanzar los resultados previstos según el máximo nivel jerárquico y el Plan Estratégico Institucional. El POI utiliza un instrumento basado en diferentes estrategias, según el nivel de gestión y la unidad organizativa.

Dentro del POI, se especifican las actividades que debe de realizar cada uno de los procesos de las Áreas Rectoras de Salud. Los niveles superiores de gestión indican de previo la tareas asignadas a cada Área Rectora de Salud, así estás básicamente lo que realizan es la fijación del periodo en que van a cumplir con las actividades predestinadas, las cuales deben programarse como mínimo en un trimestre y hasta en un máximo de cuatro trimestres (que correspondería a una actividad que ha sido programada durante todo un año).

En la programación anual por medio del POI es ideal que participen los funcionarios involucrados en cada proceso para el establecimiento de los periodos de cumplimiento de las actividades. Cada fin de semestre, se debe de emitir un informe de cumplimiento parcial de metas, que debe ser enviado al nivel superior de gestión, con el fin de determinar las actividades que ya se han cumplido, aquellas que no y que debieron haberse alcanzado, y cuáles se deberán cumplir en lo que resta del año.

De esta forma, un Área Rectora de Salud puede realizar una programación de actividades específicas estableciendo un orden de prioridad y periodo de cumplimiento, lo que no permite este método es la introducción de nuevas actividades que requiera un Área Rectora específica, y por otro lado cada Área Rectora de Salud debe de cumplir con las actividades que solicita el método, aunque las mismas no sean relevantes para la unidad organizativa.

En conclusión la participación de un Área Rectora de Salud en dicho método solo se da en la programación, ejecución y control de actividades, pero no la planificación y el establecimiento de actividades, etapa de suma importancia en una organización para lograr que se establezcan actividades de verdadera relevancia para el

desempeño según las prioridades de acción en un Área Rectora de Salud.

2.2.3. Planificación por objetivos

La planificación por objetivos, conocida como APO, es muy popular alrededor del mundo; no obstante, genera discrepancias en cuanto a su definición y empleo. Algunos la consideran como una herramienta de evaluación; otros como una técnica de motivación o como un dispositivo de planeamiento y control.

Más comúnmente, esta se considera como un sistema administrativo amplio, que integra muchas actividades fundamentales de manera sistemática y que está conscientemente dirigida hacia la consecución efectiva y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. Es decir, es una técnica de planeación y control que implica definir y divulgar las metas de la institución, con la finalidad de trabajar en equipo para su cumplimiento.

Robbins y DeCenzo (2009) la definen como un “sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen de manera periódica el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance” (p. 77).

En este tipo de planificación, los empleados participan activamente en la escogencia de metas, las cuales marcarán la base de los objetivos por alcanzar. Estos objetivos generales se convierten en los objetivos específicos de cada departamento o división, al bajar a cada subnivel en forma de cascada o pirámide. Pese a que las metas se subdividen, los departamentos trabajan de forma coordinada y cooperativa, con el propósito de lograr los objetivos generales de la organización de manera integral y en conjunto.

Dentro de este sistema, la retroalimentación constante y las reuniones periódicas son de vital importancia. Estas permitirán que cada persona se dé cuenta de su desempeño y corrija sus acciones, las cuales, en términos más amplios, enrumbarán las acciones organizacionales hacia el cumplimiento efectivo de las metas.

Para efectos del análisis de esta investigación, cabe destacar que la aplicación del método de planificación por objetivos en un Área Rectora de Salud, permitiría que el director y los funcionarios de dicha organización, establezcan metas y estrategias de corto plazo tomando en cuenta también las necesidades que tiene un Área Rectora de Salud como institución local y operativa de salud pública en una comunidad determinada.

2.2.4. Planeación por proyectos

La administración de proyectos es una metodología usada a nivel mundial, por empresas o instituciones, para alcanzar la conclusión de un proyecto específico en un tiempo determinado. Es utilizada en empresas públicas, privadas y del sector social para realizar tareas o procesos específicos que pueden ser sencillos o complejos, pero que comprenden cierta cantidad de pasos a seguir.

Robbins y Coulter (2011), la definen como “la tarea de realizar actividades de un proyecto con el tiempo, con el presupuesto disponible y de acuerdo con las especificaciones” (p. 214). Por tal razón, es muy útil para las empresas, ya que pueden definir objetivos, asignar recursos y personal para conseguir las metas en un tiempo predeterminado.

Para llevar a cabo el método de planificación por proyectos se deben de seguir los siguientes pasos según Robbins y Coulter (2011): definición de los objetivos,

identificación de actividades y recursos, establecimiento de secuencias, estimación del tiempo para las actividades, determinación de la fecha de realización del proyecto, comparación con objetivos y la determinación de requerimientos adicionales de recursos

Por otro lado se considera que la posición del administrador de proyectos es importante, ya que las organizaciones modernas son muy complejas por lo que la persona a cargo de un proyecto debe tener el liderazgo necesario para que la cadena de del proyecto fluya dentro de la red organizacional.

De esta forma en un Área Rectora de Salud este método de planificación esta mayormente relacionado cuando se desea realizar un proyecto que requiera mayor nivel de complejidad a las actividades convencionales, en donde se tenga que programar recurso humano, financiero, material, entre otros.

2.3. PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL

2.3.1. Percepción de los funcionarios sobre el estilo de liderazgo

La percepción es una postura muy personal, que se asume dependiendo del modo en que se afecte o agrade a las personas. Respecto al tema, Jensen (2010) explica que la percepción es un conocimiento muy subjetivo, ya que se refiere a la manera en que cada individuo recibe la información a través de los sentidos y la transfiere a su cerebro.

La percepción que cada sujeto posea de los elementos de su ambiente depende de “su forma de pensar y visión que tenga de cada una, el contexto donde se desarrolla, experiencias vividas, expectativas personales y otros” (p. 30). En general, se puede contar con una percepción positiva de una organización si esta satisface las necesidades

de sus clientes internos y externos. Por el contrario, si los clientes no se sienten satisfechos, tendrían una percepción negativa.

Para Guillén y Guil (2000), percibir se define como:

[...] captar cognoscitivamente algo de manera rápida y elemental, es decir, tomar conciencia inmediata de una persona, cosa o situación. Es un proceso que se basa en estímulos sensoriales, mediatizados por el aprendizaje social. Es por tanto un proceso subjetivo, en el que la influencia de los demás tiene un peso determinante (p. 91).

La percepción de los usuarios internos se refiere al personal interno de la institución, al equipo de trabajo. En este caso, al grupo formado por el personal del Área Rectora de Salud.

La percepción es afectada por diversos factores, los cuales la modelan y, en ocasiones, la distorsionan (Robbins, 2004). Entre estos están: factores de la persona, factores de la situación y factores en el objetivo. La percepción es diferente para cada individuo, y para este estudio es de gran importancia la percepción de los funcionarios de un Área Rectora de Salud sobre el liderazgo que promueve un clima organizacional favorable. Por lo que se considera importante que las organizaciones efectúen mediciones constantes sobre los factores que inciden en su ambiente laboral, y como un líder debe de ejecutar un estilo determinado con el fin de realizar los cambios necesarios para promover un clima laboral agradable.

De esta forma se enlaza la relación que tiene la teoría de liderazgo con el clima laboral, y cómo influye un líder en el ambiente laboral de una organización.

2.3.2. Clima laboral, concepto e importancia

El clima laboral es un tema cuyo estudio ha cobrado auge en los últimos años, con connotados autores tales como Chiavenato (2011) el cual menciona que el clima organizacional es el ambiente que se vive entre los miembros de una organización y que el mismo está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Este autor se enfoca en el área de los recursos humanos, como eje para la buena administración de una empresa.

Según Chiavenato (2011) cuando las personas en una organización se sienten realmente motivadas, esto se traduce en actitudes de ánimo, colaboración e interés por el trabajo, por otro lado, cuando las personas están poco motivadas el clima laboral se afecta, traduciéndose en estados de apatía, desinterés e insatisfacción de las personas; y cuando la desmotivación llega a altos niveles pueden aparecer episodios de agresividad, revueltas, pudiéndose presentar paros, huelgas y manifestaciones.

Chiavenato (2009) expone también que “el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 261).

Así el concepto del clima laboral abarca gran cantidad de factores que influyen en la motivación de las personas. Menciona también Chiavenato (2009) que “el clima es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades” (p. 261).

Según estos alcances, y desde la perspectiva mencionada, el clima organizacional se convierte en la medición de factores que se encuentran presentes en

una organización, así como la percepción de los individuos. Ambos generan como resultado lo que llaman motivación producida.

Las empresas actualmente buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, con el fin de alcanzar mayor productividad de su recurso humano. Por su parte Machado y Rodríguez (2005) indican que para el análisis del clima laboral “el elemento fundamental de mayor utilidad son las percepciones del trabajador sobre el medio laboral y la organización” (p. 29); así las percepciones y respuestas, de los trabajadores se originan de una variedad de factores entre ellos: “el liderazgo, el tipo de dirección, el sistema formal y la estructura de la organización” (p. 30).

Al respecto Vega (2013) menciona que el clima laboral “es el medio donde los trabajadores manifiestan sus inquietudes o problemas que tienen e influyen dentro de la empresa, de manera que puedan aumentar o disminuir su productividad” (p. 24).

Así para Vega (2013) el clima laboral se refiere a “características del medio ambiente de trabajo, las cuales serán percibidos directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en una organización, y tendrá repercusiones en su comportamiento laboral” (p. 24).

De esta forma es ideal que en una organización las personas se sientan satisfechas y motivadas, ya que esto facilita el cumplimiento de objetivos institucionales. Por lo que la existencia de un ambiente laboral positivo tendrá como beneficio una buena disposición y mayor participación de los trabajadores, lo que crea una identidad de empresa, lográndose un sentido de pertenencia y satisfacción de los miembros de la institución.

Así el establecimiento del clima laboral estaría conformado por el conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización, las cuales

influyen en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización.

Un clima laboral abierto y humano alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral y el clima laboral se los permite.

Debido a estos alcances, las investigaciones de los autores subrayan la necesidad de concientizar acerca de la importancia de un clima organizacional sano. Además, destacan el bienestar del líder y de sus colaboradores, para lograr mayor rendimiento, eficiencia, eficacia y tranquilidad en un ambiente laboral adecuado, que permita el desarrollo de las personas que laboran en las organizaciones, instituciones o en las empresas.

Dentro del clima organizacional, existen diversos factores que determinan el grado y el tipo de motivación ejercida en los miembros de la organización. Pero para el análisis de esta investigación se pudo determinar cómo anteriormente se han estudiado las relaciones que existen entre el clima laboral y algunas variables que son materia de este estudio como: el liderazgo, los valores y las actitudes del líder. Por lo que de esta forma se determina que dichos factores de estudio son influyentes en el clima laboral de una institución.

2.3.3. Componentes del clima laboral

El clima laboral se relaciona íntimamente con el nivel de motivación que se maneje en la organización. Si esta es alta, influirá positivamente en el ambiente de la empresa y a la vez en la manera en que se relacionen sus miembros. Como consecuencia, promoverá la interacción efectiva y una adecuada participación entre el personal. Si por el contrario, las emociones son de apatía, frustración y desmotivación; el ambiente será pesado y desmotivador para los miembros. Así, influirá negativamente en el ambiente y clima organizacional.

Actualmente, el clima es uno de los factores que determinan el éxito o fracaso de una organización. Si se promueve un clima organizacional favorable, los miembros estarán emocionalmente estables para dar lo mejor de sí. Por lo tanto, serán más eficaces en las labores y lograrán una mayor productividad. Además, las relaciones fluirán satisfactoriamente y existirá una mejor comunicación entre los participantes.

En otras palabras, la forma en que interactúan los individuos y los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, crean el clima organizacional. Este, por su parte, genera los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Para Chiavenato (2009), los componentes del clima organizacional son:

- a. Los artefactos: los elementos concretos, que cada persona ve, oye y siente. Incluye los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Ejemplos: símbolos, historias, héroes, lemas y ceremonias anuales.
- b. Los valores compartidos: son los valores relevantes que adquieren importancia

para las personas. Definen las razones del porqué hacen lo que hacen.

c. Los supuestos básicos: son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas (p.179).

Según Guillén del Campo (2013), los elementos que componen el clima organizacional son: el comportamiento y desempeño organizacional, la estructura y procesos de la organización y la motivación y el liderazgo.

Entonces, el tipo de comportamiento que adoptarán los miembros de la organización se determina a partir de la percepción que estos poseen de su entorno laboral (Guillén del Campo, 2013).

Como se puede observar, el concepto de clima organizacional está relacionado con el ambiente del lugar de trabajo para favorecer el logro óptimo de los objetivos de la institución, un desarrollo adecuado de las relaciones entre sus miembros y todo lo que acontece en esta. Esta condición debe ser estable y, para que surta el efecto esperado, debe ser liderado de forma positiva por los máximos jerarcas de cada institución, ya que tienen el deber de ser un ejemplo a seguir. A la vez, tiene que existir el compromiso por parte de los funcionarios a su cargo. Esa visión de mejoramiento institucional se acompaña de estrategias de motivación y el empoderamiento del recurso humano.

Para mantener un clima organizacional favorable, es necesario un equilibrio emocional. Las personas deben adaptarse permanentemente a las diferentes circunstancias que se presentan, con el propósito de que sus necesidades se satisfagan. En caso de que estas no cumplan, los individuos tienden a frustrarse y disminuyen su capacidad de adaptabilidad. Así, es necesario que los altos y medios mandos entiendan este proceso de adaptación que ocurre en sus subordinados (Chiavenato, 2009).

Una buena adaptabilidad indica salud mental y es diferente tanto en cada persona como en el tiempo y circunstancias en que ocurren. Para identificar las características que se presentan en una persona mentalmente sana el National Association for Mental Health, Columbus Circle, Nueva York (1970) ha establecido las siguientes particularidades, en Chiavenato (2009) entre ellas las personas: se sienten bien consigo, se sienten bien con otros, son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida. Por otra parte, es necesario rescatar algunas de las características que muestra el clima organizacional, en términos generales.

2.3.4. Características del clima laboral

Con la finalidad de entender más ampliamente el concepto, es necesario resaltar que el clima laboral es establecido por las características del medio ambiente de trabajo. Las cuales pueden ser internas o externas, y se perciben, directa o indirectamente, por los trabajadores que se desempeñan en una organización. Por lo que el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, ya que intervienen las características individuales y grupales de sus miembros, integrando una cultura y clima organizacional, que influye en los procesos administrativos de una organización.

Las percepciones y respuestas del director o líder se originan en una gran variedad de aspectos. Algunos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de la dirección que benefician el ambiente laboral. Un determinado clima organizacional tendrá consecuencias para la organización en términos positivos o negativos según la percepción que los miembros tienen de la institución.

De esta manera Martínez (2010) define las siguientes características sobre el clima organizacional:

- Está constituido por un conjunto de variables situacionales.
- Puede permanecer estable aunque los elementos que lo constituyen varíen.
- Puede cambiar después de haber intervenido en alguna situación en particular.
- Se ve afectado por la personalidad de cada miembro de la organización.
- Determina significativamente el comportamiento organizacional.

Debido a estas características, los encargados de las organizaciones y responsables por el desempeño deberían de considerar, ampliamente, trabajar en la mejora del ambiente laboral, darle la importancia y seguimiento que requiere, con el propósito de lograr las metas y objetivos institucionales.

2.3.5. Dimensiones del clima laboral

Litwin y Stringer (1968) determinaron algunas de las dimensiones del clima laboral las cuales se relacionan de forma directa el ambiente laboral y características del liderazgo que fue visto en el capítulo 2.1.

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Relaciones interpersonales:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directores y de otros empleados del grupo. Se enfatiza en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones en las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y de que la persona es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Litwin y Stringer, 1968)

2.4. VALORES Y ACTITUDES LABORALES DE UN DIRECTOR PARA PROMOVER UN CLIMA LABORAL FAVORABLE

Los valores y actitudes laborales de un director son de gran importancia para el manejo del ambiente laboral, ya que un director de una organización debe de cumplir la función de líder y por esa razón, la persona desempeñada en dicho puesto de orden jerárquico superior debe ser siempre un ejemplo a seguir en cuanto al comportamiento que muestra en su lugar de trabajo.

Por lo tanto un director es el principal gestor de la cultura organizacional y el mayor responsable del mantenimiento del clima laboral, por lo que el comportamiento, los valores y actitudes que aplica el director en su lugar de trabajo, marcan un modelo a seguir en una organización.

De aquí nace la necesidad de que en un Área Rectora de Salud se distingan los principales valores que debe de tener un director, que colaboren en promover un clima laboral armonioso y que ayuden a construir una cultura organizacional favorable para llevar a cabo todas las actividades con éxito, donde la motivación del personal sea un motor que pueda crear expectativas de alto desempeño y por otro lado se gesten buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, lo que genera un mejor rendimiento en la organización.

Para entender las competencias laborales que debe evidenciar un director de servicios de salud, con el fin de mantener un clima laboral favorable, es necesario conocer primero las dimensiones y determinantes que influyen en el clima laboral. Estos marcarán el punto de partida de las acciones que debe seguir el director y de las competencias que debe tener para ejercer su puesto y conservar un clima organizacional

positivo.

En cuanto a la situación laboral de la actualidad, es importante indicar que los directores de instituciones de salud pública deben apropiarse de competencias relacionadas con los procesos administrativos, la gestión administrativa, el liderazgo, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional y el dominio de la legislación laboral, entre otras. Ya que estas características y capacidades de un director son de suma relevancia para el desarrollo de actividades y el ambiente laboral.

2.4.1. Determinantes del clima laboral

Se considera de gran relevancia identificar algunos de los determinantes del clima laboral tal como los menciona Serrano (2007), ya que los mismo influyen de manera directa sobre el ambiente laboral en una organización, de esta forma los principales determinantes del clima laboral que Serrano (2007) menciona son: condiciones económicas, estilo de liderazgo, políticas organizaciones, valores gerenciales, estructura organizacional, características de los miembros, tipo de actividad, adelantos tecnológicos, contratos laborales, crecimiento organizacional y atractivo del descanso.

Mediante los determinantes del clima laboral es que se encuentra la importancia de desarrollar la importancia que tienen los valores y actitudes que aplica un director o gerente para el mantenimiento del clima laboral. Así, toda entidad crea o proporciona un ambiente que se relaciona con la forma de dirigir de sus gerentes. Estos ponen en evidencia sus principios y valores morales, los cuales se ven reflejados también en la conducta de los miembros de la empresa (Serrano, 2007).

2.4.2. Valores y actitudes de un director de servicios de salud

De acuerdo a la importancia que implican los valores y actitudes de un director en los determinantes del clima laboral, es importante que el director de una institución aplique ciertos comportamientos para promover un clima organizacional favorable, los cuales se gestan a través los valores que el director pone en práctica y son declarados en una organización para que sean seguidos y se forje la identidad empresarial. Dentro de los valores y actitudes laborales se pueden citar los siguientes:

Retroalimentador

La realimentación es un sistema de comunicación, que se refiere a la capacidad que tiene una persona para dar u obtener información de interés de otras personas. Esta se puede realizar mediante el lenguaje verbal o no verbal. De acuerdo con la actitud de los interlocutores, se puede ir modificando la comunicación por una más asertiva y aceptada por los miembros de la organización, debido a que todas las personas son diferentes y tienen sentimientos, emociones y percepciones diversas.

Zeus y Skiffington (2000) aportan una serie de reflexiones importantes sobre este tema. En primer lugar, definen la realimentación, como lo que hace una persona cuando da su opinión o evaluación sobre el comportamiento o desempeño de otro individuo. Se trata de cualquier intercambio que facilita información a otra persona acerca de la percepción sobre esta y de cómo incide en la conducta de los funcionarios u otros sujetos. Ejecutar esta estrategia es fundamental para el éxito de cualquier intervención como directivo y es una de las funciones más importantes que se deben desempeñar. Por otra parte, los autores añaden que:

[...] quienes destacan por sus logros siempre buscan la retroalimentación o formas de analizar los éxitos. Incluso se dice que una retroalimentación negativa es preferible a la ausencia de esta. El individuo no tarda en perder la motivación y entusiasmo si percibe que nadie lo observa, se preocupa o interesa por su rendimiento. Es una forma de incentivar y motivar al personal para crear un sentido de pertenencia a la organización y actuar en dirección a los objetivos del grupo (Zeus y Skiffington, 2000, p 10).

La dirección debe incentivar la realimentación mediante un seguimiento de todos los procesos administrativos, actividades efectuadas y metas propuestas. Esta se ejecuta con el fin de tomar decisiones durante el proceso, en caso de ser necesario, y mejorar los resultados.

Es importante destacar que, para realizar supervisiones, es necesario conocer los aspectos y situaciones que se desean observar e informarse al respecto, con tal de corregirlas y mejorarlas. La dirección debe conocer el personal para tomar en cuenta las competencias de cada uno e integrarlas en un equipo de trabajo. Deberá comunicarse, asertivamente, y ser el mediador que facilite un clima organizacional de armonía y respeto.

Esta información adquirida definirá el camino por seguir, pues permite conocer las necesidades del personal frente a las acciones de la organización. Además, sirve como parámetro para determinar la necesidad de capacitaciones al personal y oportunidades de crecimiento, que a la vez favorezcan la motivación y retención laboral.

Las reuniones con los organismos de apoyo, a saber: las Comisiones asesoras a la Dirección, el Consejo de Gestión Local y las reuniones de personal, permiten al

gestor de Área Rectora de Salud solicitar colaboración de recurso humano, política y económica. De esta forma, puede solventar los requerimientos para el éxito de su gestión respecto de las distintas metas organizacionales y la variabilidad que existe en el área de atracción.

Comunicación asertiva

Las personas asertivas son seguras, piensan antes de hablar y tienen la habilidad para hacer sentir valiosos a los demás. Estas promueven el desarrollo de las habilidades, son directas, honestas y expresivas en las comunicaciones. Al respecto Contreras y Barboza (2009) indican que la comunicación asertiva es: “entendida como la capacidad de expresar de manera directa, opiniones, creencias, posturas, derechos, deseos y emociones de manera eficaz, sin violar los derechos de los demás” (p. 5).

La comunicación asertiva se realiza mediante el lenguaje verbal y se manifiesta en el lenguaje no verbal, por ejemplo, en la postura del cuerpo, gestos, expresión facial y la voz. Un director asertivo es inteligente, suele ser tolerante, acepta los errores, propone soluciones factibles sin ira, es seguro de sí mismo y frena, de manera pacífica, a las personas que lo atacan verbalmente.

Compañerismo

El compañerismo se da en la organización de manera informal. Es el vínculo que existe entre personas que comparten un trabajo, estudios, una situación emergente, entre otras circunstancias. El Diccionario Real Academia Española (2014) define el compañerismo como: “el vínculo y relación amistosa que existe entre compañeros” y “Armonía y buena correspondencia entre ellos” (sp).

Ser compañero es todo un arte, del cual algunos carecen, ya que la tendencia más común en los espacios de trabajo es expresar las opiniones sin importar sus efectos o si estas perjudican a otros, y buscar el bienestar propio. Además, muchas veces el poder de los dirigentes se emplea de forma inadecuada, lo cual distancia al personal del director. Como consecuencia, se promueve una barrera que no permite el afecto y la confianza entre el personal, director y otros miembros que pertenezcan a una institución.

Lealtad

Una organización crece, porque su gente también lo está haciendo, como consecuencia su participación en la toma de decisiones, en la planificación, en la gestión y en la resolución de problemas como equipo. Además, las personas adquieren un sentido de propiedad cuando ayudan a crear. Solo las personas leales adquieren compromisos, pues logran identificarse con la visión y la misión de la organización y forman un sentido de pertenencia con esta. El Diccionario Real Academia Española (2014) define la lealtad como: “cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien” (sp).

Cualquier persona que esté a la cabeza de una organización es responsable de promover un ambiente de lealtad, con el ejemplo. Es promotor de un entorno donde las personas se sienten motivadas a participar, consideran las preocupaciones de sus colaboradores y las ideas son tomadas en cuenta.

Tolerancia

Ser tolerante tiene una dependencia de la educación recibida, de los valores, del entorno familiar, escolar, y social. Puede ser una costumbre no soportar a otros, mucho menos si difieren en su manera pensar o si su forma de ser “no parece” ser la correcta. No obstante, los beneficios de la tolerancia deben ser la motivación para aplicarla y aprenderla, más aún cuando se lidera una organización.

El Diccionario Real Academia Española (2014) brinda varias definiciones de tolerancia. Entre ellas se considera importante el “respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias”.

Por tanto, el director en una organización tiene la necesidad de mejorar las relaciones, fomentar la comunicación y relación con los demás. El saber escuchar primero, para luego hablar asertivamente, se torna fundamental cuando la tolerancia es un hábito usual en el lugar de trabajo. Esta puede lograrse solo si se comprenden y se respetan los derechos individuales.

Respeto

El respeto es un valor que se cultiva desde el hogar y en el seno del contexto sociocultural donde se nace y crece como parte de la sociedad. El Diccionario Real Academia Española (2014) explica que el término “respeto” viene del latín “respectus”, que significa atención, consideración. Al respecto, ofrece varias definiciones; entre ellas se sugieren:

- a) Veneración, acatamiento que se hace a alguien.
- b) Miramiento, consideración, deferencia.

c) Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía (sp).

El director administrativo debe aplicar el respeto hacia los demás y hacia él mismo como una costumbre en el diario vivir. Puede practicarlo al plantear con seguridad lo que se quiere, aceptar que la postura de los demás no debe coincidir con la propia y evitar los conflictos de forma directa y abierta.

Formación y desarrollo profesional

La formación profesional se define como: “educación profesional institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión” (Chiavenato, 2011, p. 322).

El desarrollo profesional es la educación que perfecciona al individuo para ejercer una especialidad dentro de una profesión. Esta educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar al sujeto para su crecimiento en determinado ámbito especializado dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productivo en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exigen el puesto actual para asumir funciones más complejas (Chiavenato, 2011).

La formación y desarrollo del personal de una organización hace que el mismo se sienta cada vez más comprometido y satisfecho con la organización, lo que genera efectos positivos sobre el clima laboral, ya que los trabajadores se sienten personas útiles y valiosas.

Capacitador

En el área de la administración, la capacitación juega un papel de vital importancia, ya que es un sistema de desarrollo para los empleados y la propia organización. Las empresas invierten recursos a nivel interno en capacitar a sus integrantes con la finalidad de que estos sientan que crecen, se desarrollan y tienen mayores oportunidades de carrera. Al mismo tiempo, las capacitaciones logran empleados más útiles y productivos, por lo que se debe ver siempre como una inversión y no un gasto.

En otras palabras, la capacitación es un tipo de educación y formación a nivel profesional que reciben los miembros de una organización. Chiavenato (2009) la define como “el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada. Por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades competencias en función de objetivos definidos” (p. 322).

Esta actividad siempre consigue un tipo de transformación en los individuos. Según Chiavenato (2009), el contenido de la capacitación abarca diferentes formas en el cambio de la conducta, permitiendo el desarrollo de habilidades en el personal y el desarrollo de actitudes hacia una modificación de conducta. Enfatizándose todas las conductas positivas y actitudes favorables para mantener el buen manejo de relaciones y desarrollo efectivo dentro de la organización.

Por otro lado Bateman y Snell (2009), indican que la capacitación se refiere a “enseñar a los empleados de menor jerarquía a como desempeñar sus trabajos” (p. 371). De acuerdo con todos los aspectos que implica, queda patente la importancia de la capacitación para el desarrollo profesional y organizacional. Se debe recordar que esta

representa un proceso continuo y no esporádico. Además, exige una realimentación constante para realizar las mejoras necesarias, según las debilidades detectadas en dicho proceso.

De esta forma, es como la capacitación es efectiva y no un simple requisito administrativo el cual un director debe velar porque su personal esté debidamente capacitado para desempeñar las funciones encomendadas.

2.4.3. Valores del líder, liderazgo y clima laboral

El tema de los valores y actitudes de un director, es de gran importancia para la investigación ya que a través de los mismos es que se va forjando un estilo de liderazgo que utiliza un director y que influye en el establecimiento del clima laboral en una organización.

A pesar de los valores y actitudes que debe de desarrollar un líder para mantener un adecuado clima laboral, esto lleva a una característica general importante en la que se resume el comportamiento que debe de tener un líder para lograr un clima laboral favorable y es la inteligencia emocional, la cual es una capacidad para comprenderse a sí mismo y a los demás. Gardner (1997), define la inteligencia como “la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas.” (p. 1).

Para Cooper y Sawaf (1998), la inteligencia emocional es: “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.” (p. XIV). Esta se compone de la inteligencia intrapersonal y la interpersonal. Juntas determinan la capacidad de la persona para dirigirse de manera satisfactoria.

En contraste, si se es muy bueno para comprender, ayudar, comunicarse y liderar a los otros; pero no se es capaz de conocer, comprender y controlar el yo interior, no se puede ser útil a los otros ni así mismo. Lo mejor es el equilibrio. Idealmente, se deberían desarrollar, de forma amplia, ambas inteligencias. De no ser posible, se recomienda poseer un balance entre ambas, antes que una muy desarrollada y la otra muy limitada.

Poseer empatía con los otros es necesario para tener armonía en el lugar de trabajo. Para desarrollarla, se recomienda asumir una posición relajada, ser receptivo a los sentimientos y pensamientos que los otros transmiten y hacerlo de forma desprejuiciada, sin conceptos preestablecidos. Es muy conveniente, para lograr una buena comunicación con los otros, observar sobre todo el lenguaje corporal, los gestos y el tono de voz.

Desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos poseen una gran importancia, en la medida en que facilitan o dificultan la búsqueda del objetivo común. Goleman (2007) hace referencia a aptitudes básicas emocionales y sociales, las cuales son muy necesarias en los gestores de personas, tales como: autoconocimiento, motivación, empatía y habilidades sociales. Esto con el fin de persuadir, dirigir, negociar y resolver conflictos, para que se dé la cooperación y el trabajo en equipo. Lo que implica en ser un experto para inducir respuestas deseadas en los demás.

Dentro de esta teoría de inteligencia emocional y el liderazgo, existen varios autores que han utilizado la capacidad de conocerse a uno mismo y a los demás – inteligencias intrapersonal e interpersonal – para establecer buenas relaciones, que contribuyan al desarrollo de un liderazgo eficaz que permita también un clima laboral agradable.

Dale Carnegie en la década de 1930, subrayó la importancia de saber influir en los demás para alcanzar los propios objetivos. Plasmó sus reflexiones en el libro “Como ganar amigos e influir sobre las personas”. Aquí, enfatiza en cómo utilizar actitudes de un buen líder, para lo cual establece nueve reglas fundamentales Carnegie (2003):

- Empiece con elogios y aprecio sincero.
 - Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.
 - Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.
 - Haga preguntas en vez de dar órdenes.
 - Permita que la otra persona salve su propio prestigio.
 - Elogie el más pequeño progreso y además cada progreso. Sea caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios.
 - Atribuya una buena reputación a la otra persona, para que esta se interese en mantenerla.
 - Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.
 - Procure que otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.
- (p. 20)

En otras palabras, según Carnegie (2003), para ser un buen líder, la tarea consiste en lograr un cambio de actitud y conducta en las otras personas, empezando siempre por uno mismo. Este método permite lograr un cambio genuino y voluntario en los demás.

James Hunter, en su libro la paradoja: “Un relato sobre la verdadera esencia de liderazgo”, alude a la diferencia que existe entre el poder y autoridad. El primero de ellos se refiere a la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que este, aunque preferiría no hacerlo, acceda a la petición por la fuerza. En otras palabras, consiste en

exigir que las personas la realización de ciertos actos, aun contra su propia voluntad, desde una posición jerárquica superior.

A diferencia del poder, la autoridad se define como: “el arte de conseguir, que la gente haga voluntariamente lo que uno quiere debido a la influencia personal” (Hunter, 2011, p.13). De allí la importancia de saber influir positivamente en las personas a través de una comunicación asertiva y relaciones personales satisfactorias, con el fin de lograr las metas y objetivos desde un puesto superior.

El liderazgo, según Hunter (2011), se define como: “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (p. 13). Según este autor, es fundamental utilizar la inteligencia emocional en las relaciones personales y en la implementación del liderazgo, debido a que el recurso humano es uno de los factores primordiales para que las organizaciones funcionen correctamente. Por lo tanto, este debe manejarse de una forma motivadora y no coercitiva.

En la actualidad, uno de los principales exponentes y líderes en la aplicación de la inteligencia emocional, para mantener buenas relaciones en una vivencia pacífica, por lo que establece actitudes que colaboran en mantener buenas relaciones y ambientes aplicados a muchas áreas incluido la laboral; es el Papa Francisco citado por Bércena (2014). El cual establece un nuevo tipo de liderazgo de acciones positivas, basado en las siguientes ocho claves del liderazgo:

- Ser un líder con inteligencia emocional, con empatía.
- Ser un líder que tiene visión propia de la realidad.
- Ser un líder innovador.

- Ser un líder coherente que inspira confianza.
- Ser un líder que sabe comunicar.
- Ser un líder servicial.
- Ser un líder que sabe reconocer el trabajo bien hecho de sus colaboradores.
- Ser un líder con empatía generacional (p. 4).

Según estas claves, se puede distinguir un liderazgo con influencia positiva de hacer el bien, donde existe el respeto, el valor al prójimo, la humildad y el reconocimiento positivo de las características y actos de los demás. Por lo que se puede determinar que los valores y actitudes de una persona, para este estudio de un director son la base primordial que lleva a comportamientos que forjan un estilo de liderazgo que influye en el clima laboral y el cumplimiento de metas en una organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se detallan todos los aspectos relacionados con el proceso metodológico de la investigación. Se plantea el tipo de investigación, los sujetos de estudio, los métodos de recolección de datos, la identificación y caracterización de las variables, y el plan de tabulación y de análisis de la información.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ÁREA DE ESTUDIO

3.1.1. Tipo de enfoque

El enfoque para este trabajo de investigación es de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo). En este, los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio del estudio. La recolección de datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos, además de la interpretación de la información obtenida según la teoría existente (Hernández, Fernández, y Baptista. 2003).

Se consideró importante desarrollar esta investigación desde este enfoque, debido a que muestra las siguientes características (Hernández et al, 2003):

- a. Permite plantear un problema de estudio delimitado y concreto.
- b. Una vez planteado el problema de estudio, se procede a la revisión de literatura.
- c. Sobre la base de la revisión de la literatura se construye un marco teórico (la teoría que ha de guiar el estudio) y a su vez usado para buscar variables significantes.
- d. La recolección de datos se basa en instrumentos estandarizados.
- e. Los análisis fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento

del problema.

f. Los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente.

g. Los resultados se presentan mediante tablas y otros modelos estadísticos.

h. Debe ser lo más objetiva posible, por tanto refleja confiabilidad y validez en los datos obtenidos.

i. Al final pretende explicar fenómenos investigados. (p. 172)

Con uso del enfoque mixto, en este trabajo de investigación se procuró recolectar información de forma objetiva para responder tanto al problema planteado, como a los objetivos específicos propuestos. También, se intentó identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos, así como el uso de la triangulación para confirmar los resultados obtenidos. Los instrumentos utilizados recogieron datos cuantitativos y cualitativos, los cuales también incluyeron la medición sistemática e interpretativa.

3.1.2. Tipo de diseño

En este estudio, el tipo de diseño empleado fue el de la investigación no experimental, donde se realizó un corte transversal para el estudio del fenómeno en su contexto natural, posteriormente, analizarlo y describirlo. Esta posición se sustenta en la siguiente cita:

La investigación no experimental es sistemática, en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se ha dado en su contexto natural (Hernández et al., 2003).

Este tipo de diseño no altera las variables a fin de obtener un resultado. Por el contrario, las observa y las analiza en el contexto natural, sin manipularlas deliberadamente.

3.1.3. Tipo de investigación:

Para el estudio del tema en el Área Rectora de Salud de Tibás, se utilizó una investigación de tipo descriptiva, por cuanto permite, analizar, describir y especificar una situación concreta. Respecto de esta, se explica que “la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (Tamayo, 1996, p. 54).

La investigación descriptiva permite realizar un trabajo preciso y objetivo de recolección de datos en expresiones cuantitativas y cualitativas, con el fin de obtener conclusiones relacionadas con el tema. Este tipo de investigación va “describiendo situaciones y eventos, buscando especificar propiedades importantes de personas, grupos o comunidades, seleccionando una serie de aspectos, para medirlos por separado y así describir mejor el fenómeno“(Barrantes, 2010, p. 64).

Por otra parte, según Danke (1986), citado por Hernández et al, (2003), los estudios descriptivos son aquellos: “que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández et al, 2003, p. 63).

3.2. SUJETOS, FUENTES DE INFORMACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRA

3.2.1. Sujetos

Los sujetos o unidad de análisis son el grupo de individuos que facilitan la

información requerida para desarrollar el estudio. Se entiende por sujeto “a las personas que son objeto de estudio. Los sujetos son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindan información” (Barrantes, 2007, p.135).

La unidad de análisis de la investigación para este estudio está determinada por cada uno de los funcionarios y la directora del Área Rectora de Salud de Tibás, del Ministerio de Salud de Costa Rica, que participaron en el estudio.

3.2.2. Población

La población se puede definir como el conjunto de personas, con características similares, que colaboran con el investigador. Es “el total o agregado de las unidades de estudio” (Gómez, 2014. p. 8). También, se define como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, et al, 2014, p. 174). Su escogencia depende del problema por resolver, los objetivos y las variables por estudiar.

Para efectos de este trabajo, la población estuvo compuesta por todos los funcionarios/as del Área Rectora de Salud de Tibás del Ministerio de Salud de Costa Rica, durante el año 2016, la cual corresponde a 12 funcionarios/as.

3.2.3. Selección de muestra

El muestreo es una herramienta científica que permite definir una porción representativa de la totalidad o población, que se investigará con el objetivo de realizar las inferencias del estudio. Para esta investigación, se determina que la muestra será igual a la población, por lo que los 12 sujetos de estudio de la población serán tomados en cuenta para la recolección de datos.

3.2.4. Fuentes de información

Las fuentes de información son el lugar desde el cual se obtiene la información, la cual se puede recopilar de datos existentes o no existentes. Para este estudio, se trabajó con diversas fuentes con el objetivo de determinar la problemática planteada y conocer los antecedentes.

Se administraron cuestionarios a los grupos de colaboradores del estudio, se consultaron documentos e informes de trabajos de investigaciones similares, principalmente, los que facilitaron la información necesaria para llevar a cabo la investigación. Para este estudio, las fuentes de información fueron de dos tipos: las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

3.2.4.1. Fuentes primarias

Respecto de la fuentes primarias, se destaca que “algunas fuentes publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas, por lo que se denominan fuentes primarias” (Gómez, 2014, p. 38). También se conocen como fuentes de primera mano y constituyen: libros, antologías, artículos científicos, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales y propios de instituciones públicas; la información suministrada por los sujetos mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones; entre otros. Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son las siguientes:

- La información proporcionada por los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás a los que se les administró, personalmente, el cuestionario. El instrumento se elaboró para contestarse de forma anónima y confidencial. Este buscaba identificar las opiniones de los consultados acerca del estilo de

liderazgo necesario para desempeñarse en el puesto de dirección del Área Rectora de Salud, el cual permita la consecución de metas institucionales y el establecimiento de climas laborales favorables.

- Documentos institucionales del Área Rectora de Salud de Tibás, como el Análisis de Situación de Salud o Diagnóstico Institucional.
- Las investigaciones realizadas en el ámbito nacional e internacional en cuanto a estilo de liderazgo que se ejerce en diversas instituciones y sobre la consecución de metas institucionales y climas laborales favorables. Estas se encuentran en bibliotecas de diferentes universidades.
- Se utilizaron documentos publicados por el Ministerio de Salud de Costa Rica.

3.2.4.2. Fuentes secundarias

En el caso de las fuentes secundarias, Danke citado por Hernández et al, (2003), indica que: “las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en donde se mencionan y discuten artículos científicos, libros, tesis, entre otros” (p. 66). Las fuentes secundarias utilizadas para la investigación fueron las siguientes: memorias institucionales, artículos de revistas especializadas y libros, donde la información fue citada por otro investigador.

3.3. SELECCIÓN Y APLICABILIDAD DE TÉCNICAS E INSTRUMENTACIÓN

3.3.1. Descripción de los Instrumentos

Los instrumentos son el medio a través del cual el investigador se relaciona con los sujetos de la investigación, con el fin obtener la información necesaria, alcanzar los objetivos planteados y medir las variables del estudio. En este caso, el instrumento para recolectar la información fue el cuestionario con preguntas cerradas y la entrevista a los sujetos de estudio con el fin de poder triangular los datos.

3.3.2. El cuestionario

El cuestionario es un instrumento que se utiliza para recolectar información a través de los sujetos de la investigación. Al respecto se afirma que: “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et al, 2003, p. 217).

El cuestionario está compuesto por ítems o preguntas que se pueden clasificar en abiertas y cerradas. Estas últimas “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acogerse a estas“(Hernández et al, 2003, p. 217). Las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y preparar para un análisis. Asimismo, requieren de menos esfuerzo por parte de los encuestados para contestar, ya que solo deben de seleccionar la respuesta.

Se utilizó un cuestionario para recolectar la información de los sujetos de estudio, el cual se aplicó a todos los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás. Este incluyó preguntas con ítems de respuesta cerrada, con las cuales se buscó abordar

las variables planteadas del estudio, de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos. Los ítems de las variables se organizaron de forma continua por la naturaleza del cuestionario. Este incluyó una totalidad de 29 preguntas cerradas, de respuesta única, con las opciones de: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Se utilizó el método de la escala de Likert para la codificación de respuestas, como lo comenta Corral (2010).

El cuestionario fue auto administrado a cada colaborador en febrero del 2016. Algunos autores definen esta metodología de aplicación del instrumento de la manera que sigue: “Auto administrado significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos” (Hernández et al, 2003, p. 235). Por otro lado, se guardó la confidencialidad de cada uno de los participantes que contestaron el cuestionario.

3.3.3. Validación de los instrumentos

El instrumento elaborado para recolectar la información de los sujetos del estudio fue el cuestionario. Para validar esta herramienta, se pueden emplear diferentes métodos, como el plan piloto y el juicio de expertos. En esta investigación, se utilizaron ambos métodos.

El juicio de expertos consiste en ofrecer el cuestionario a especialistas en el campo del estudio para que estos revisen cada ítem y realicen las observaciones pertinentes. Una vez devuelto el instrumento, el investigador valora las recomendaciones dadas y elabora de nuevo el cuestionario, en caso necesario. En este estudio, colaboraron dos especialistas en el área de administración como expertos en el área de estudio. Estos revisaron: una correcta redacción y ortografía, significado y

relación del cuestionario con el estudio principal. Tras la revisión, se realizaron las correcciones al instrumento.

Posteriormente, se utilizó el plan piloto y se aplicó el cuestionario a 5 funcionarios del Área Rectora de Salud Barva – San Rafael. Con este plan, se evaluó el vocabulario, la comprensión, redacción y el tiempo empleado para contestar el cuestionario. Se realizaron las correcciones, no obstante, se conservaron las mismas variables y número de preguntas en el cuestionario. Luego, se aplicó en el Área Rectora de Salud de Tibás, el cual fue el lugar donde se realizó el estudio.

3.4. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1. ¿Qué es una variable?

La variable es una característica, un elemento que se puede modificar. Es un aspecto que varía, que afecta o no a un sujeto en un determinado fenómeno social o científico. Es una cualidad que se mide, se manipula según se requiera o no. De esta forma, se define la variable como “todo rasgo, cualidad o característica que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación” (Barrantes, 2005, p. 137).

No existe un número determinado de variables para investigar un fenómeno; no obstante, su número facilita o dificulta el estudio, pues lo hace menos o más complejo. El concepto de variable no solo connota cierta dimensión a un fenómeno, sino también que le otorga diferentes valores. La investigación se fundamentó en cuatro variables, las cuales se desprenden de los objetivos específicos.

- Variable N° 1: estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.

- Variable N° 2: métodos de planificación estratégica de mayor relevancia según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.
- Variable N° 3: percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.
- Variable N° 4: valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.

3.4.2. Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.

Definición conceptual

El liderazgo se califica como un fenómeno social que ocurre, especialmente, en los grupos sociales y las organizaciones. Se entiende estilo de liderazgo como “la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo” (Chiavenato, 2002, p. 562).

Definición operacional

Para la definición operacional de este estudio, se empleó la escala de Likert, tal como la expone (Corral, 2010). Esta da una puntuación entre 4 a 0 y asigna un valor para cada opción de respuesta, a saber: 4 (siempre), 3 (casi siempre), 2 (algunas veces), 1 (casi nunca), 0 (nunca). Cabe acotar que, cuando una pregunta esté redactada en sentido negativo, el valor de la escala se invierte, es decir, si valía 4 puntos pasará a valer 0 puntos.

Para procesar la información, se realizó la sumatoria según la escala numérica

para cada ítem. De esta forma, se determinó que el ítem que tuviera un puntaje más alto correspondería al estilo de liderazgo más apropiado, según los sujetos de estudio, para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. También, se obtuvo el valor porcentual para la representación total de la variable.

Definición Instrumental

La variable se instrumentalizó mediante un cuestionario con ítems de tipo cerrado que se incluyeron en la tabla de significancia que se muestra en el cuadro 5. Los ítems para medir la variable número 1, son: 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 (Ver Anexo N°1).

Cuadro 5. *Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.*

Indicador	N° de Ítem
Liderazgo Ético	1
Liderazgo Autocrático	2
Liderazgo Democrático	3
Liderazgo Transaccional	4
Liderazgo Laissez faire	5
Liderazgo Transformacional	6
Liderazgo Situacional	7

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Variable N°2. Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.

Definición conceptual

Por métodos de planificación estratégica se entienden las herramientas que utiliza una organización para establecer prioridades y organizar el cumplimiento de objetivos y metas. La planificación “son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, como competir exitosamente, cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objetivo de lograr sus objetivos” (Robbins y Coulter, 2011, p. 176).

Definición operacional

Para la definición operacional de este estudio, se empleó la escala de Likert, tal como la expone (Corral, 2010). Esta da una puntuación entre 4 a 0 y asigna un valor para cada opción de respuesta, a saber: 4 (siempre), 3 (casi siempre), 2 (algunas veces), 1 (casi nunca), 0 (nunca). Cabe acotar que, cuando una pregunta esté redactada en sentido negativo, el valor de la escala se invierte, es decir, si valía 4 puntos pasará a valer 0 puntos.

Para procesar la información, se realizó la sumatoria según la escala numérica para cada ítem. De esta forma, se determinó que el ítem que tuviera un puntaje más alto correspondería al estilo de liderazgo más apropiado, según los sujetos de estudio, para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. También, se obtuvo el valor porcentual para la representación total de la variable.

Definición Instrumental

La variable se instrumentalizó mediante un cuestionario con ítems de tipo cerrado que se incluyeron en la siguiente tabla de significancia que se muestra en el cuadro 6. Los ítems para medir la variable número 2 son: 9, 10, 11 y 12 (Ver Anexo N°1).

Cuadro 6. *Variable N°2 Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.*

Indicador	N° de Ítem
FODA	9
Plan Operativo Institucional	10
Planificación por objetivos	11
Planificación por proyectos	12

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. Variable N°3. Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud del estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.

Definición conceptual

La percepción es una posición muy personal de acuerdo a los conocimientos previos sobre el tema y las experiencias vividas. Al respecto se dice que

La percepción es un conocimiento muy subjetivo, ya que se refiere a la manera en que cada individuo recibe la información a través de los sentidos y la transfiere a su cerebro. La percepción que cada individuo tenga de las cosas depende de su

forma de pensar y visión que tenga de cada una, el contexto donde se desarrolla, experiencias vividas, expectativas personales y otros (Jensen, 2010, p.30).

Para efectos de esta variable, se estudia la percepción del estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.

Definición operacional

Para la definición operacional de este estudio, se empleó la escala de Likert, tal como la expone (Corral, 2010). Esta da una puntuación entre 4 a 0 y asigna un valor para cada opción de respuesta, a saber: 4 (siempre), 3 (casi siempre), 2 (algunas veces), 1 (casi nunca), 0 (nunca). Cabe acotar que, cuando una pregunta esté redactada en sentido negativo, el valor de la escala se invierte, es decir, si valía 4 puntos pasará a valer 0 puntos.

Para procesar la información, se realizó la sumatoria según la escala numérica para cada ítem. De esta forma, se determinó que el ítem que tuviera un puntaje más alto correspondería al estilo de liderazgo más apropiado, según los sujetos de estudio, para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. También, se obtuvo el valor porcentual para la representación total de la variable.

Definición Instrumental

La variable se instrumentalizó mediante un cuestionario con ítems de tipo cerrado que se incluyeron en la siguiente tabla de significancia que se muestra en el cuadro 7. Los ítems para medir la variable número 3 son: 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 (Ver Anexo N°1).

Cuadro 7. *Variable N°3: Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.*

Indicador	Nº de Ítem
Liderazgo Ético	14
Liderazgo Autocrático	15
Liderazgo Democrático	16
Liderazgo Transaccional	17
Liderazgo Laissez faire	18
Liderazgo Transformacional	19
Liderazgo Situacional	20

Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. Variable N°4. Valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.

Definición Conceptual

Los valores y actitudes laborales son las características personales y capacidades del líder que, según los funcionarios, requiere un director para promover y mantener un clima laboral favorable.

Definición Operacional

Para la definición operacional de este estudio, se empleó la escala de Likert, tal como la expone (Corral, 2010). Esta da una puntuación entre 4 a 0 y asigna un valor para cada opción de respuesta, a saber: 4 (siempre), 3 (casi siempre), 2 (algunas veces), 1 (casi nunca), 0 (nunca). Cabe acotar que, cuando una pregunta esté redactada en

sentido negativo, el valor de la escala se invierte, es decir, si valía 4 puntos pasará a valer 0 puntos.

Para procesar la información, se realizó la sumatoria según la escala numérica para cada ítem. De esta forma, se determinó que el ítem que tuviera un puntaje más alto correspondería al estilo de liderazgo más apropiado, según los sujetos de estudio, para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. También, se obtuvo el valor porcentual para la representación total de la variable.

Definición Instrumental

La variable se instrumentalizó mediante un cuestionario con ítems de tipo cerrado que se incluyeron en la siguiente tabla de significancia que se muestra en el cuadro 8. Los ítems para medir la variable número 4 son 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 y 29 (Ver Anexo N°1).

Cuadro 8. *Variable N°4: Valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para promover y mantener un clima laboral favorable.*

Indicador	N° de Ítem
Retroalimentador	22
Comunicador asertivo	23
Compañerismo	24
Lealtad	25
Tolerancia	26
Respeto	27
Formación y desarrollo	28
Capacitador	29

Fuente: Elaboración propia.

3.5. CUADRO DE VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO

Cuadro 9. Variables e indicadores del estudio.

Título	Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
Estilo de liderazgo que requiere la directora de Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima	¿Cuál es el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante	Analizar el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016.	1. Distinguir los diferentes estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.	Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.	-Estilos de liderazgo que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales (autocrático, democrático, ético, laissez faire, situacional, transformacional, transaccional)

Título	Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
laboral favorable, durante el año 2016	el año 2016?				
			2. Distinguir los métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios, para el	Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios, para	-Métodos de planificación estratégica. -Plan Operativo Institucional -FODA -Planificación por

Título	Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
			cumplimiento de metas institucionales del Área Rectora de Salud.	el cumplimiento de metas institucionales.	objetivos -Planificación por proyectos
			3. Deducir bajo la percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud, el estilo de liderazgo que promueve el	Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de	-Percepción de los funcionarios sobre estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable (autocrático, democrático, ético, laissez faire,

Título	Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Indicadores
			establecimiento de un clima laboral favorable.	un clima laboral favorable.	situacional, transformacional, transaccional)
			4. Distinguir los valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.	Valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.	-Valores y actitudes laborales de un director de Área Rectora de Salud (retroalimentador, comunicación asertiva, compañerismo, lealtad, tolerancia, respeto, formación y desarrollo profesional, capacitador).

Fuente: Elaboración propia.

3.6. PLAN DE TABULACIÓN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.6.1. Tratamiento de la información

Para determinar los resultados de este estudio, se analizó cada variable y se aplicó la estadística descriptiva, al representar la información obtenida mediante cuadros y gráficos estadísticos con números absolutos y relativos. La información se ingresó en una base de datos creada en Excel, donde se colocaron cada uno de los indicadores para cada variable y se realizó la sumatoria simple de todos ellos con los puntajes obtenidos (entre 0 y 4). Este puntaje total de cada indicador se dividió entre el puntaje total esperado y se multiplicó por 100. De este modo, en el resultado, se obtiene un valor porcentual que oscila entre 0 y 100 con el fin de analizar cada una de las variables. Con este sistema de manejo de datos, los resultados que están más cerca de 100 son más importantes y aceptados para los sujetos de estudio; y los más cercanos a 0, los menos aceptados.

Se determinó que el indicador que tuviera un valor porcentual mayor a 75%, tendría un resultado aceptable para los funcionarios. Si el valor porcentual del indicador es menor a 75%, se consideraría no aceptable. Se tomó esta decisión debido a que, si el indicador tiene un porcentaje mayor a 75%, significa que está posicionado sobre la opción de “casi siempre” en adelante, por lo que serían indicadores de mucha importancia, según los funcionarios, acerca del liderazgo de un/a director/a de un Área Rectora de Salud para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y para mantener un clima laboral favorable. En contraste, si el indicador tiene un porcentaje menor a 75%, significa que se posiciona debajo de la opción “casi siempre”, por lo que serían indicadores de poca importancia, según el personal.

Para tratar la información, se emplearon las aplicaciones Word y Excel de Microsoft Office 2016. El análisis se incluyó en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, según la metodología aplicada. Se analizan cada una de las variables del estudio, se presentan los cuadros con la tabulación de la información y una representación gráfica sobre los resultados porcentuales para cada variable.

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se detalla el análisis e interpretación de los datos recolectados a través del cuestionario aplicado a los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás. Este muestra los resultados de cada una de las variables del estudio, planteadas según los objetivos específicos. Además, expone las consideraciones emitidas por los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás respecto de estas variables.

El análisis de los datos recolectados se realizó mediante un razonamiento cuantitativo y cualitativo, del instrumento denominado cuestionario. Este último se administró, personalmente, a los participantes; quienes lo respondieron de forma individual.

Los resultados obtenidos podrán utilizarse como una herramienta gerencial que favorezca la toma de decisiones. De este modo, el/la directora/a puede analizar y trabajar en mantener un estilo de liderazgo adecuado, que permita cumplir las metas organizacionales y mantener el clima laboral favorable.

Para una mejor comprensión de este estudio, se analizó cuidadosamente los datos recolectados mediante el cuestionario para cada variable y se representaron mediante cuadros y gráficos estadísticos. Además, con el fin de representar de mejor manera la información, se usó la estadística descriptiva simple.

Para realizar el análisis, se otorgó una puntuación o valor a cada una de las cinco opciones de respuesta del cuestionario, las cuales se muestran en el cuadro 10.

Cuadro 10. *Valor para cada indicador según la opción de respuesta.*

Opción de respuesta	Valor para el indicador
Siempre	4
Casi siempre	3
A veces	2
Casi nunca	1
Nunca	0

Fuente: Elaboración propia.

Así para cada indicador, se obtendría una puntuación total, que corresponde a la sumatoria de todas las respuestas de los/las funcionarios para ese indicador. De esa forma, se obtuvo la frecuencia absoluta para el indicador.

Para obtener la frecuencia relativa, se tomó la frecuencia absoluta y se dividió entre el valor total máximo esperado y luego se multiplicó por 100%. Así, se obtuvo un valor porcentual del indicador, que permite una fácil interpretación.

Finalmente, para obtener el valor máximo esperado para cada indicador, es importante indicar que el total de sujetos de estudio correspondió a los 12 funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás. Por lo que se consideró la totalidad del personal, ya que todos/as participaron en el estudio, por lo que el valor máximo esperado de cada indicador corresponde a 48, ya que es el valor que la respuestas siempre, elegida por todos los 12 funcionarios en cada indicador, tal como se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 11. *Total de sujetos de estudio y valor máximo esperado para cada indicador.*

Datos para el análisis	Cantidad
Total sujetos de estudio	12
Valor total máximo esperado (valor de respuesta siempre * total de sujetos de estudio)	$4 * 12 = 48$

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de la percepción o resultado de los diferentes indicadores se clasificó en aceptable y no aceptable tal como se muestra en el cuadro 12.

Cuadro 12. *Resultado porcentual aceptable y no aceptable para cada indicador.*

Percepción o resultado del indicador	Porcentaje
Aceptable	Mayor a 75%
No aceptable	Menor a 75%

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó que el indicador que tuviera un valor porcentual mayor a 75%, se tendría un resultado aceptable para los funcionarios. Si el valor porcentual de indicador es menor a 75%, se consideraría no aceptable. Esta decisión se debe a que, si el indicador tiene un porcentaje mayor a 75%, significa que está posicionado sobre la opción de “casi siempre” en adelante, por lo que serían indicadores de mucha importancia, según los funcionarios, acerca del liderazgo del o la director/a del Área Rectora de Salud para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y para mantener un clima laboral favorable.

En contraste, si el indicador tiene un porcentaje menor a 75%, significa que está posicionado debajo de la opción “casi siempre”, por lo que serían indicadores de poca importancia según los funcionarios, acerca del liderazgo del o la director/a del Área Rectora de Salud para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y para mantener un clima laboral favorable.

4.1.1. Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.

En referencia a la variable sobre el estilo de liderazgo de la directora que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales, en el cuadro 13 se muestra el valor de las respuestas de los sujetos de estudio según la elección (4=siempre, 3=casi siempre, 2=a veces, 1=casi nunca, 0=nunca), el valor total obtenido en cada indicador del estilo de liderazgo y el porcentaje o calificación correspondiente al indicador, este último se obtuvo dividiendo el valor total del indicador entre el valor total máximo esperado (equivalente a 48) y multiplicando el resultado por 100.

Cuadro 13. Resultados variable N° 1: estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.

Estilo de liderazgo	Valor de respuesta de cada funcionario (F)												Total	Porcentaje (%)
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12		
Democrático	1	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	42	87,50%
Situacional	1	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	41	85,42%
Transformacional	2	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	4	40	83,33%
Ético	2	3	3	3	3	4	4	1	2	3	3	4	35	72,92%
Autocrático	2	1	1	2	2	4	3	2	2	2	3	4	28	58,33%
Laissez faire	4	0	3	2	3	0	2	2	2	2	2	4	26	54,17%
Transaccional	4	0	2	1	2	3	2	2	2	4	2	0	24	50,00%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se evidencia que el liderazgo democrático, situacional y transformacional son los más relevantes y representativos para el grupo de estudio, ya que obtuvieron un 87,50%, 85,42% y un 83,33%, respectivamente. Estos se encuentran por encima del porcentaje de aceptación establecido, pues alcanzaron un promedio superior a la opción casi siempre.

Después de estos, y por debajo del porcentaje del 75%, se encuentran el liderazgo ético con un 72,92%, el autocrático con un 58,33%, laissez faire con un 54,17% y el transaccional con un 50%. Estos no representan mayor trascendencia para los funcionarios según la variable en estudio.

A la luz de los resultados expuestos, se evidencia que los funcionarios aceptan contar con un líder con las características del democrático, situacional y el transformacional, para favorecer el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Estos estilos de liderazgo distinguidos como los aceptables se caracterizan por los siguientes principios: el liderazgo democrático “es una forma de liderazgo en la cual el líder solicita retroalimentación de sus subordinados.” (Bateman y Snell, 2009, p. 446), el liderazgo situacional “se refiere al enfoque en que el comportamiento de liderazgo efectivo varía de una situación a otra.” (Bateman y Snell, 2009, p. 446) y el líder transformacional es el que motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo.” (Bateman y Snell, 2009, p. G-5). En la figura 3 se muestra una representación gráfica sobre la calificación o porcentaje obtenido por cada uno de los estilos de liderazgo.

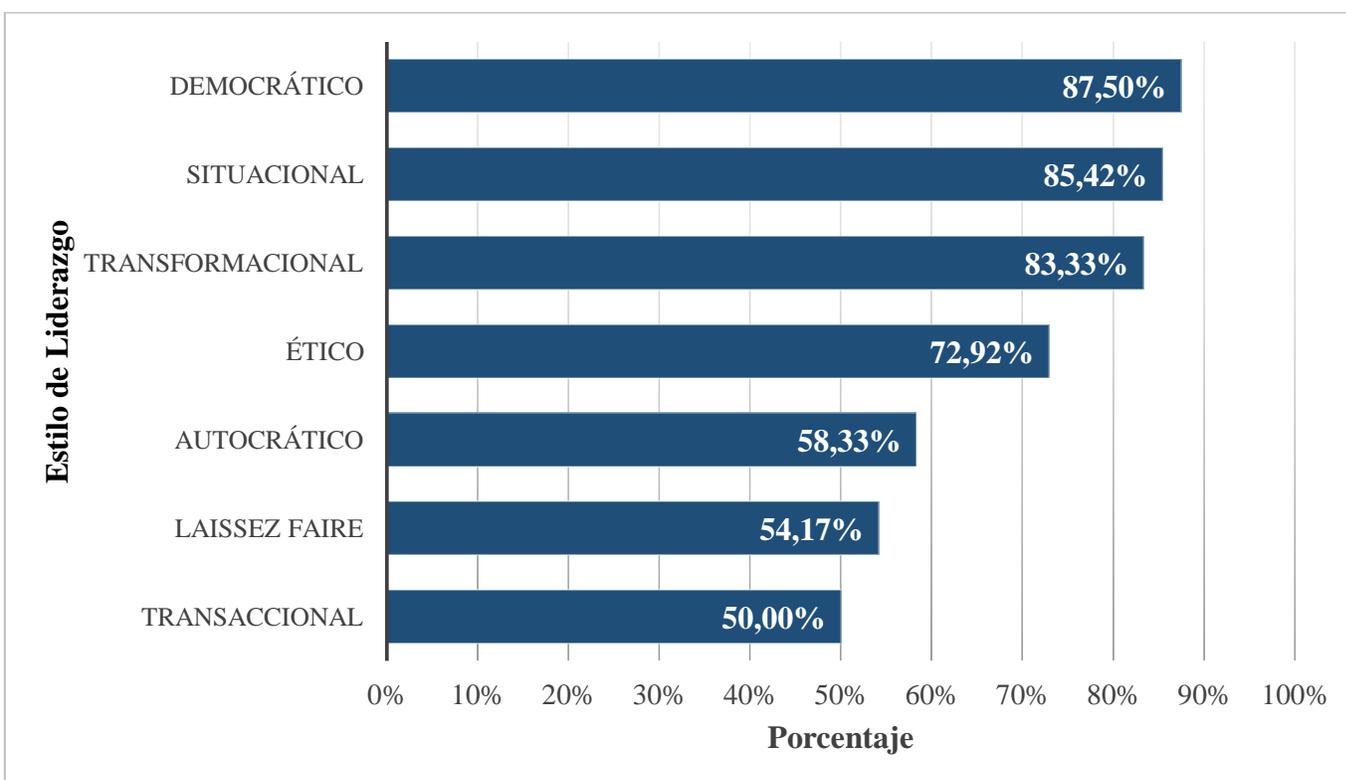


Figura 3. Resultados variable N° 1: estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.

Al realizar un análisis general del comportamiento de las diferentes respuestas dadas por los funcionarios a los ítems variable N°1: estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales; se determinó que los estilos de liderazgo aceptables, según los funcionarios del Área Rectora de Salud, son: el democrático, situacional y el transformacional.

Es imprescindible que los profesionales que ostentan el puesto de director de esta Área Rectora de Salud, se posicionen como líderes y ejerzan un liderazgo que facilite el desarrollo integral de todo el recurso humano. Indiscutiblemente, como se indicó en el marco teórico, el liderazgo que practique la directora debe orientarse a la eficiencia y a la eficacia de los procedimientos administrativos. Esto confirma la necesidad de un liderazgo con rasgos de los estilos democrático, situacional y transformacional, que procure crear cultura institucional con valores de equipo y donde se busque la participación activa de todos.

4.1.2. Variable N°2. Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.

En relación a la variable sobre los métodos de planificación estratégica de mayor relevancia para el cumplimiento de metas institucionales, en el cuadro 14 se muestra el valor de las respuestas de los sujetos de estudio según la elección (4=siempre, 3=casi siempre, 2=a veces, 1=casi nunca, 0=nunca), el valor total obtenido en cada indicador del estilo de liderazgo y el porcentaje o calificación correspondiente al indicador, este último se obtuvo dividiendo el valor total del indicador entre el valor total máximo esperado (equivalente a 48) y multiplicando el resultado por 100.

Cuadro 14. Resultados variable N° 2: métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.

Herramienta de planificación	Valor de respuesta de cada funcionario (F)												Total	Porcentaje (%)
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12		
Planificación por objetivos	0	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	40	83,33%
POI	1	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	35	72,92%
Planificación por proyectos	0	4	3	3	4	3	2	4	3	1	3	4	34	70,83%
FODA	0	4	2	3	4	4	2	2	2	4	3	4	34	70,83%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior sobre la variable número dos, el indicador con la mayor calificación y con un porcentaje por encima del establecido como aceptable para este estudio, es el método de planificación por objetivos que arroja un 83,33%. Luego de este, pero por debajo del 75% de aceptación, se encuentra el Plan Operativo Institucional con un 72,92%. Este es seguido, muy de cerca, por el método de planificación por proyectos y el FODA, ambos con un 70,83%.

Con este resultado, se evidencia que los funcionarios del Área Rectora de Salud consideran, como mejor herramienta de planificación estratégica, el método por objetivos. Este se caracteriza por ser un: “sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen de manera periódica el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.” (Robbins y DeCenzo, 2009, p. 77). En la figura 4 se muestra una representación gráfica sobre la calificación o porcentaje obtenido por cada uno de los métodos de planificación estratégica.

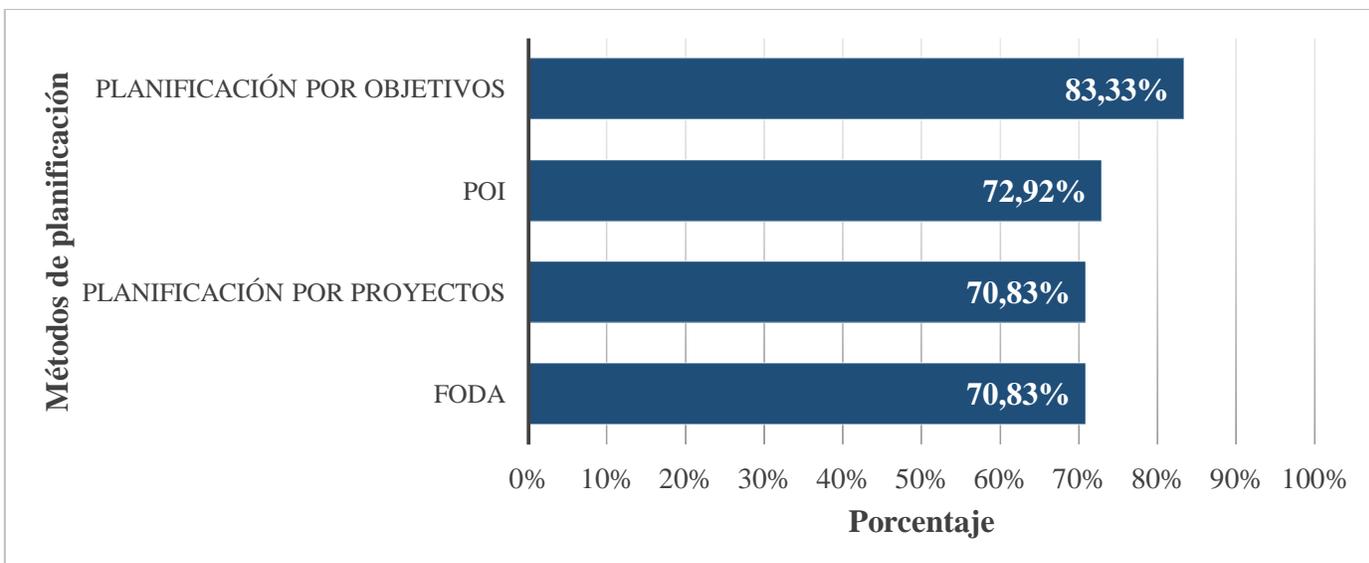


Figura 4. Resultados variable N° 2: métodos de planificación estratégica de mayor relevancia para el cumplimiento de metas institucionales.

Al realizar un análisis general del comportamiento de las diferentes respuestas dadas por los funcionarios a los ítems variable N°2: métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios del Área Rectora de Salud, para el cumplimiento de metas institucionales; se determinó que el método de planificación estratégica aceptable es el de planificación por objetivos.

De esa forma, los directores/as podrían tomar en cuenta dicho método como una herramienta con la que los funcionarios se sienten más cómodos. Con esta, pueden establecer objetivos y determinar planes de acción, donde se indiquen los responsables, el tiempo de ejecución, las tareas por realizar y se fomente la participación de los funcionarios/as, con el fin de alcanzar los objetivos y metas institucionales.

4.1.3. Variable N°3. Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.

En referencia a la variable sobre la percepción de los funcionarios de un Área Rectora de Salud del estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable, en el cuadro 15 se muestra el valor de las respuestas de los sujetos de estudio según la elección (4=siempre, 3=casi siempre, 2=a veces, 1=casi nunca, 0=nunca), el valor total obtenido en cada indicador del estilo de liderazgo y el porcentaje o calificación correspondiente al indicador, este último se obtuvo dividiendo el valor total del indicador entre el valor total máximo esperado (equivalente a 48) y multiplicando el resultado por 100.

Cuadro 15. Resultados variable N° 3: percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.

Valor de respuesta de cada funcionario (F)														
Estilo de liderazgo	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	Total	Porcentaje (%)
Transformacional	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	95,83%
Ético	0	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	40	83,33%
Democrático	1	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	35	72,92%
Situacional	2	3	1	3	2	3	0	2	4	0	4	0	24	50,00%
Transaccional	0	2	0	2	3	2	0	2	2	3	3	0	19	39,58%
Laissez faire	4	1	2	1	1	0	4	0	2	0	0	2	17	35,42%
Autocrático	3	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	2	8	16,67%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior sobre la variable número tres se puede observar que el mayor porcentaje o calificación más alta recae en el liderazgo transformacional con un 95,83% y un 83,33% al ético, los cuales están por encima del 75% establecido como aceptable para este estudio.

Por debajo a porcentaje, pero mayor o igual al 50 %, se encuentran el liderazgo democrático y el situacional, con un 72,92%, y 50,00%, respectivamente. Luego de estos, en un menor nivel de relevancia, se ubican el liderazgo transaccional con un 39,58%, el laissez faire con un 35,42% y el autocrático con un 16,67%.

Con este resultado, se evidencia que los funcionarios aceptan contar con un líder con las características del transformacional y el ético, para promover un clima laboral favorable. Estos estilos de liderazgo se caracterizan por los siguientes principios: un líder transformacional “es el que motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo.” (Bateman y Snell, 2009, p. G-5) y un líder ético “es una persona moral, como un director moral y que influye a otros para que sean éticamente correctos.” (Bateman y Snell, 2009, p. G-5). En la figura 5 se muestra una representación gráfica sobre la calificación o porcentaje obtenido por cada de los estilos de liderazgo en relación al clima laboral.

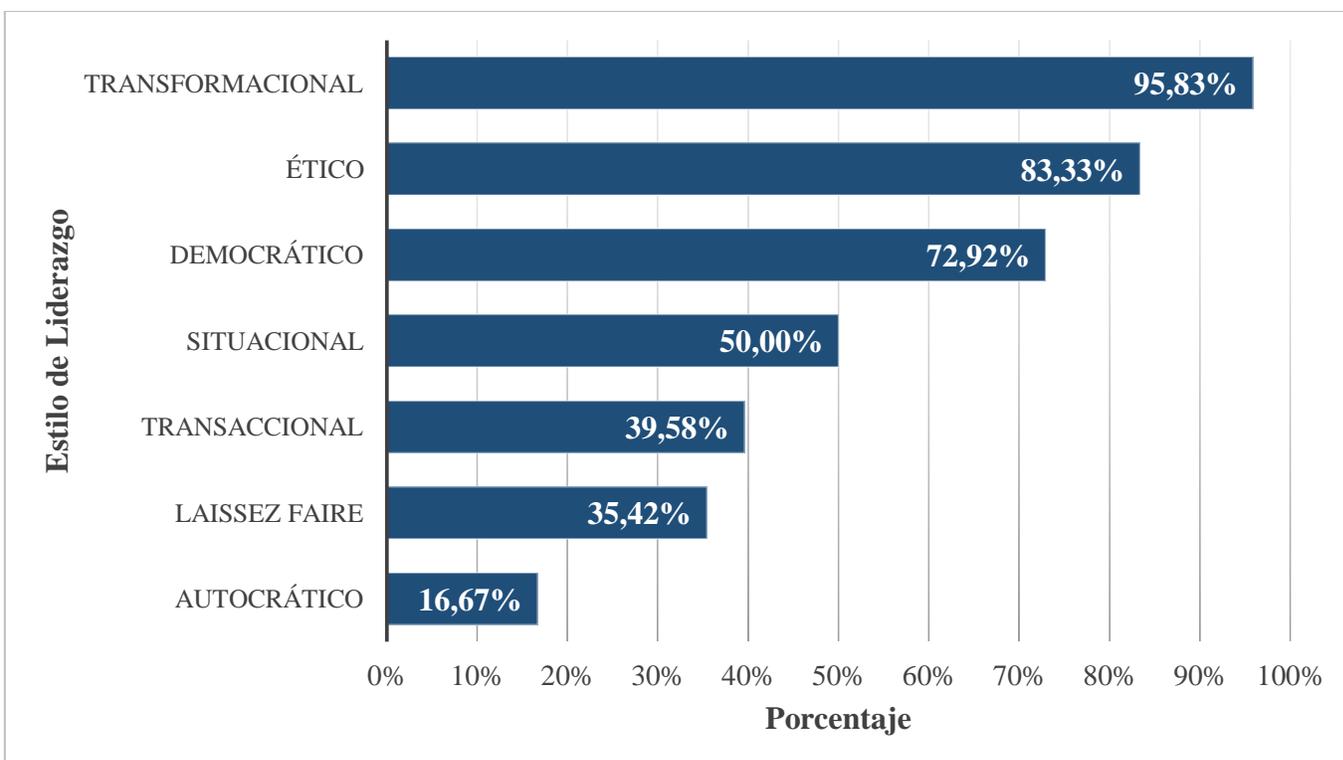


Figura 5. Resultados variable N° 3: percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.

Al realizar un análisis general del comportamiento de las diferentes respuestas dadas por los funcionarios a los ítems variable N°3: percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable; se determinó que los estilos de liderazgo aceptables para mantener un clima laboral favorable, según los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás son: el transformacional y ético.

Por lo tanto, es necesario que los profesionales que ocupan el puesto de director del Área Rectora de Salud de Tibás transmitan características del liderazgo transformacional con el fin de mantener un clima laboral favorable. Este resultado tiene

coincidencias con la variable 1, donde se determinó que el líder debe de desarrollar las características de un líder transformacional para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Además, según los resultados de esta tercera variable, los directores deben trabajar en las características del liderazgo ético, que permita relaciones de igualdad con todos los funcionarios.

4.1.4. Variable N°4. Valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.

En referencia a la variable sobre a los valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable, en el cuadro 16 se muestra el valor de las respuestas de los sujetos de estudio según la elección (4=siempre, 3=casi siempre, 2=a veces, 1=casi nunca, 0=nunca), el valor total obtenido en cada indicador del estilo de liderazgo y el porcentaje o calificación correspondiente al indicador, este último se obtuvo dividiendo el valor total del indicador entre el valor total máximo esperado (equivalente a 48) y multiplicando el resultado por 100.

Cuadro 16. Resultados variable N° 4: valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.

Característica	Valor de respuesta de cada funcionario (F)												Total	Porcentaje (%)
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12		
Respeto	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	97,92%
Comunicador/a asertivo/a	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	46	95,83%
Formación y desarrollo	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	95,83%
Capacitador/a	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	91,67%
Retroalimentador/a	0	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	89,58%
Tolerancia	3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	42	87,50%
Lealtad	2	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	42	87,50%
Compañerismo	3	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	39	81,25%

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior sobre los resultados de la variable número cuatro, se observa que el mayor porcentaje corresponde a la característica de respeto, la cual obtiene un 97,92%, Tras este, se encuentran los siguientes valores y actitudes, en orden descendente: comunicador/a asertivo/a y formación y desarrollo con un 95,83%; capacitador/a con un 91,67% realimentador/a con un 89,58%, tolerancia y lealtad con un 87,50%. Por último, sin restarle importancia para el estudio, se encuentra el compañerismo, con un 81,25%. Todas estas características se ubican por encima del porcentaje establecido como aceptable para la investigación.

Con estos resultados, se comprueba que los valores y actitudes laborales de la directora que son considerados como importantes para los funcionarios del Área Rectora

de Salud de Tibás para mantener un clima laboral favorable son: respeto, comunicador/a asertivo/a, formación y desarrollo, capacitador/a, realimentador/a, tolerancia, lealtad y compañerismo. Por lo tanto, la dirección de Área Rectora de Salud de Tibás, en tanto la líder, debe de trabajar en promover dichos valores y actitudes. En la figura 6 se muestra una representación gráfica sobre la calificación o porcentaje obtenido para cada una de las características que debe tener la directora como líder del Área Rectora de Salud de Tibás para mantener un clima laboral favorable.

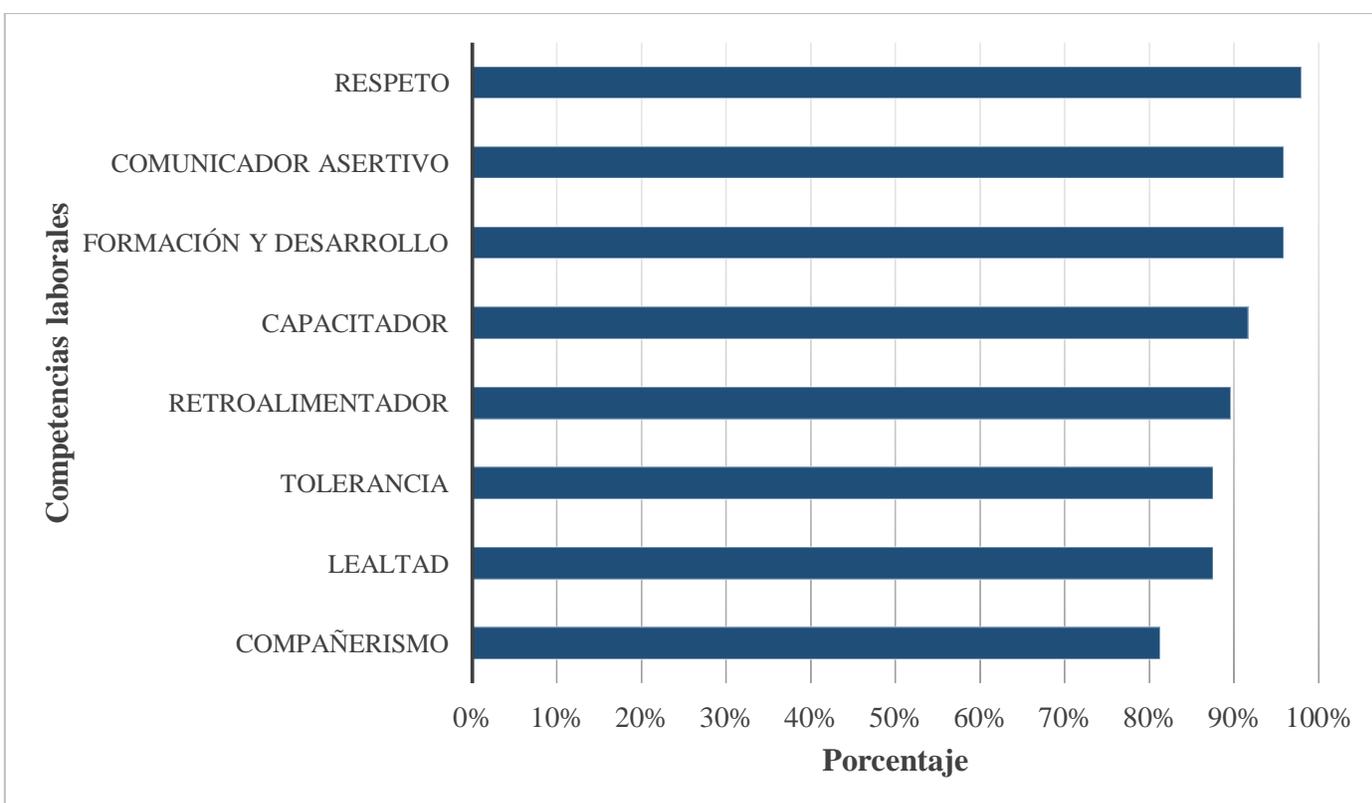


Figura 6. Resultados variable N° 4: valores y actitudes laborales que requiere la directora del Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.

Al realizar un análisis general del comportamiento de las diferentes respuestas dadas por los funcionarios, a los ítems variable N°4: valores y actitudes laborales que

requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable; se determinó que los valores y actitudes laborales aceptables que requiere la directora para mantener un clima laboral favorable son: respeto, comunicador/a asertivo/a, formación y desarrollo, capacitador/a, realimentador/a, tolerancia, lealtad y compañerismo.

Estos resultados indican que los profesionales que ostentan el puesto de dirección del Área Rectora de Salud de Tibás deben desarrollar los valores y actitudes laborales identificados que son aceptables con el fin de mantener un ambiente agradable de trabajo y que sea positivo en el manejo del recurso humano.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En el capítulo anterior, se expuso la información obtenida a partir del cuestionario aplicado al grupo de colaboradores del estudio. El análisis se fundamentó en la información discutida en el marco teórico de la investigación

Los resultados responden al objetivo general de la investigación, el cual es: analizar el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016. Los datos permitieron llegar a las conclusiones del estudio; las cuales se plantean a continuación, variable por variable.

5.1.1. Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.

La variable responde al objetivo específico N°1: distinguir los diferentes estilos de liderazgo de la directora del Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales. Las conclusiones se presentan, de forma general, para toda la variable.

Con base en los datos obtenidos y analizados, se concluye que los estilos de liderazgo más valorados por los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás con el fin de lograr los objetivos y metas organizacionales, son los que resaltan la presencia del recurso humano como ente dinámico, participativo y activo en la institución; donde se toma en cuenta en el proceso de toma de decisiones para alcanzar metas y objetivos; se desarrolla una administración de recursos humanos que considera el personal como lo más importante para la organización y que lo distingue de los estilos de liderazgo en el

que los colaboradores solamente se perciben como un factor de producción o un ente pasivo seguidor de instrucciones.

Por lo que, en este apartado, el liderazgo democrático, situacional y el transformacional cobran relevancia en el proceso administrativo, ya que estos abogan por una corriente más humanista y no tan mecanizada, donde se comprende que, para que el ser humano trabaje eficientemente, debe sentirse motivado y satisfecho con su trabajo tal como se mencionó en el marco teórico.

De esta forma el líder debe ejecutar una función de guía y orientador, donde se disponga a escuchar sugerencias y a tomarlas en cuenta para el bienestar social y laboral de todos los funcionarios, y de esta manera trabajar para alcanzar tanto las metas organizacionales como las personales, comprendiendo que si hay una realización individual se verá reflejada en la realización del grupo en general y por ende de la organización.

Por las razones anteriores, es imprescindible que los profesionales que ostentan el puesto de dirección de Área Rectora de Salud de Tibás cuenten con características de estos tres estilos de liderazgo, como lo son: solicitar realimentación a los funcionarios para la toma de decisiones, depositar confianza en los empleados, lo cual les facilita el desarrollo de sus ideas, y tomar decisiones enfocados en situaciones específicas, siempre con respeto y profesionalismo. De esta manera, la jefe no debe ser solamente una directora, sino una líder que facilite el desarrollo integral de todo el recurso humano, en beneficio del cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

5.1.2. Variable N°2. Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.

La variable responde al objetivo específico N°2: distinguir los métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales del Área Rectora de Salud. Las conclusiones se presentan, de forma general, para toda la variable.

Según la información previamente analizada, se concluye que los métodos de planificación estratégica distinguidos por los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento efectivo de las metas institucionales son los que dan mayor énfasis al cumplimiento de objetivos a corto plazo, ya que estos llevan un orden secuencial, en un tiempo y espacio determinados, y siguen paso a paso una serie de actividades que permiten alcanzar los objetivos. Además, se planifican año a año, con base en objetivos generales, presupuestos y otros elementos; por lo que son más factibles y seguros de cumplir. También, disminuyen la incertidumbre, ya que son más claros y sencillos. Por consiguiente, promueven una mayor aceptación en los funcionarios por usarlos.

De esta forma, si en el Área Rectora de Salud de Tibás es obligatorio utilizar la herramienta de Plan Operativo Anual, con enfoque de riesgo, se debe considerar que esta no ha sido muy bien calificada por los funcionarios. Por lo tanto, se sugiere que la directora del Área Rectora de Salud considere el resultado de este estudio e implemente una planificación por objetivos, la cual ha sido la más aceptada por los funcionarios.

Además es de importancia concluir que es posible adaptar la planificación por objetivos al Área Rectora de Salud de Tibás y no solo utilizar el método generalista del

POI, el cual no contempla las diferentes problemáticas que pueden existir en las distintas Áreas Rectoras de Salud.

5.1.3. Variable N°3. Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.

La variable responde al objetivo específico N°3: deducir bajo la percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable. Las conclusiones se presentan, de forma general, para toda la variable.

Con base a la información previamente analizada se deduce que, según la percepción de los funcionarios, los estilos de liderazgo que mayormente promueven el establecimiento de un clima laboral favorable son los que se enfocan en las características del líder como: la transparencia, igualdad, justicia, motivación, desarrollo profesional y respeto del funcionario como un recurso valioso para la organización, las cuales hacen referencia al liderazgo de tipo transformacional y el liderazgo ético.

Por este motivo, es importante que la directora de Área Rectora de Salud de Tibás desarrolle características que se relacionen con un liderazgo transformacional y ético, con el fin de mantener de un clima laboral favorable.

Dentro de las acciones que estos reflejan y se pueden tomar en cuenta como lo indica la teoría son: evitar preferencias hacia algún/a funcionario/a o hacia sí mismo/a; propiciar el respeto a cada funcionario/a, y brindar apoyo, motivación y reconocimiento al personal por su labor.

5.1.4. Variable N°4. Valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.

La variable responde al objetivo específico N°4: distinguir los valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable. Las conclusiones se presentan, de forma general, para toda la variable.

Según los datos obtenidos y analizados se distingue que los valores y actitudes laborales más aceptados por los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás, para mantener un clima laboral favorable, son: respeto, comunicador/a asertivo/a, formación y desarrollo, capacitador/a, retroalimentador/a, tolerancia, lealtad y compañerismo.

Al enlazar la conclusión de esta variable con la de la variable N°3 y la literatura del marco teórico, se puede determinar que, respecto de los valores y actitudes laborales para promover un clima laboral favorable, las mayores calificaciones se otorgan al respeto, comunicador/a asertivo/a, formación y desarrollo, y capacitador/a. Todas estas son características principales de líderes éticos y transformacionales.

Por consiguiente, es fundamental que el/la director/a de Área Rectora de Salud desarrolle los valores y actitudes mencionados, ya que colaboran al desarrollo de un clima laboral favorable para cada organización específica, ya que estos promueven las buenas relaciones interpersonales, con respeto y comunicación asertiva, lo cual es la base para el correcto entendimiento entre las personas. Además, destaca la importancia que adquiere para los funcionarios el sentirse capacitado y formado, adecuadamente, para desempeñar una función, pues estos factores brindan seguridad propia y satisfacción personal mejorando entonces el ambiente laboral.

5.1.5. Conclusión general del estudio

La conclusión general del estudio se obtiene con base en el análisis de todos los resultados respecto del objetivo general, el cual es: Analizar el estilo de liderazgo que requiere la directora del Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016.

Respecto de dicho objetivo, se puede concluir que el estilo de liderazgo que ejerza la directora del Área Rectora de Salud de Tibás influirá, directamente, en el cumplimiento de metas institucionales y el clima laboral, ya que este se relaciona con características específicas que pueden ser aceptadas o rechazadas por los funcionarios. Así, la directora no debe ser solamente una jefe o administradora, sino una líder, que tome en cuenta el sentir y parecer del recurso humano; pues este último es un factor indispensable para desempeño satisfactorio de la institución. Por lo tanto, es necesario destacar el valor del personal, especialmente, como individuos con metas personales y profesionales, inmersos en una sociedad y en organizaciones que trabajan en conjunto por un fin.

Al reflexionar sobre las ideas anteriores, la directora podrá no solo ejercer como proveedora de instrucciones, sino como líder capaz de relacionar, integralmente, al personal, al incorporarlo en la toma de decisiones, en un ambiente participativo y armonioso, donde cada individuo sienta que se valora y respeta como persona. Como consecuencia, hará que los funcionarios se desempeñen de una forma más eficiente y eficaz, ya que se sentirán satisfechos con la labor que realizan.

Es indispensable que el líder haga sentir a sus funcionarios parte importante y activa de la organización, pues estos constituyen entes dinámicos en ella y su cultura.

Dependerá de cómo se siente el personal, dentro de la institución, que el clima laboral sea armonioso y agradable y, a la vez, que el recurso humano se desenvuelva satisfactoriamente para cumplir las metas institucionales. Por tal motivo, la líder debe siempre analizar el estilo de liderazgo aplicado, con el propósito de adoptar el más apropiado según las necesidades y condiciones de sus funcionarios, y de la organización en general.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se plantean en relación con las conclusiones que arrojó esta investigación. Por lo que se plantean recomendaciones de acuerdo con las necesidades detectadas, para cada una de las variables estudiadas, por lo que las siguientes corresponden a recomendaciones que van dirigidas a la dirección del Área Rectora de Salud de Tibás, tanto para la directora actual como para el resto de funcionarios según sea el caso, se pretende que las recomendaciones se lleven a cabo durante el año 2016, y se continúen durante el 2017 con el fin de que dichas recomendaciones colaboren en el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable.

5.2.1. Variable N°1. Estilos de liderazgo de la directora de Área Rectora de Salud que facilitan el logro de objetivos y metas institucionales.

1. Que la directora de Área Rectora de Salud trabaje en el mejoramiento de su estilo de liderazgo, mediante la evaluación de su propia gestión administrativa y el manejo de los recursos humanos como con la ejecución un programa de desarrollo de habilidades directivas; con el fin adoptar el estilo más apropiado para motivar a los funcionarios y lograr el mayor grado de compromiso posible, por parte de estos, con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

2. El fomento por parte de la directora de Área Rectora de Salud de Tibás del empoderamiento de los funcionarios mediante el desarrollo de capacitaciones, reuniones, actividades y otros que impacten positivamente. Se busca, de esta manera, que el personal alcance las metas tanto individuales como grupales dentro de la organización.

3. Mantener abiertos los canales de comunicación por parte de la directora de Área Rectora de Salud de Tibás, mediante un sistema de contacto entre el personal que permita tomar decisiones de manera eficiente y, por lo tanto, que facilite el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

4. Transmitir a los funcionarios por parte de la directora, expectativas de alto rendimiento, mediante la motivación y el refuerzo positivo por los logros alcanzados. Esta medida promueve, a la vez, el desarrollo intelectual y personal del recurso humano para crear una cultura de respeto y aprendizaje.

5. Efectuar constantes procesos de realimentación participativa con todos los funcionarios, dirigida por la directora, mediante reuniones de personal donde se detecten limitaciones y necesidades organizacionales, con el fin de tomar las medidas de ajuste necesarias y evitar el incumplimiento de las metas de la institución.

6. Desarrollar procesos de trabajo en equipo, establecidos por la directora, donde exista la participación activa de los funcionarios y se fomente el sentido de pertenencia a la organización. De esta forma, se busca alcanzar los objetivos y metas institucionales de forma grupal y armoniosa.

5.2.2. Variable N°2. Métodos de planificación estratégica de mayor relevancia, según los funcionarios para el cumplimiento de metas institucionales.

1. Promoción por parte de la directora de un programa de capacitación continua para los funcionarios sobre los métodos de planificación estratégica más eficaces, según el trabajo que se realiza en el Área Rectora de Salud y mediante la solicitud de apoyo a la Unidad de Desarrollo Estratégico Institucional. Se busca que el personal adopte los métodos más adecuados para sus servicios y se respalde en estos con

el propósito de realizar un mejor trabajo, de manera organizada y planificada.

2. La adaptación por parte de la directora, mediante la participación activa de los funcionarios, del método de planificación por objetivos al Plan Operativo Institucional (de carácter obligatorio), con el propósito de ejecutar las actividades del Área Rectora de Salud de Tibás una forma más organizada, sistemática y motivada por el personal.

3. La revisión detallada por parte de la directora, de los objetivos a largo, mediano y corto plazo del Área Rectora de Salud, con el propósito alcanzar las metas propuestas y mejorar el desempeño general de la institución.

4. La directora deberá evaluar y controlar, constantemente, la planificación realizada mediante procesos de realimentación que involucren a todos los funcionarios del Área Rectora de Salud. A la vez, formular los planes correctivos necesarios.

5.2.3. Variable N°3. Percepción de los funcionarios del Área Rectora de Salud sobre el estilo de liderazgo que promueve el establecimiento de un clima laboral favorable.

1. La directora de Área Rectora de Salud promoverá la actualización del conocimiento y aprendizaje continuo de los funcionarios, por medio de capacitaciones realizadas para todo el personal, sobre la importancia de mantener un clima laboral favorable y un estilo de liderazgo que influya, positivamente, en este último. Para ejecutar dichas actividades se solicitará el apoyo de la Dirección Regional Central Sur, en donde existe personal a cargo de temas como el manejo de climas laborales, conflictos y acoso.

2. La dirección debe de fomentar una cultura organizacional de respeto

mediante una actuación diaria cargada de valores y talleres sobre ética, que procuren desarrollar relaciones interpersonales positivas y satisfactorias.

3. La dirección deberá establecer canales de comunicación asertivos entre director/a y colaboradores, mediante la creación de relaciones laborales de respeto y confianza con el propósito de generar una mayor participación y sentido de pertenencia de los/las funcionarios/as.

4. La directora deberá tomar en cuenta las necesidades del recurso humano con el fin de alcanzar un mayor desarrollo profesional y personal dentro de la organización, y generar actitudes positivas por parte de funcionarios/as más motivados/as y comprometidos/as, esto podrá ser llevado a cabo por medio de entrevistas a los funcionarios.

5. La directora promoverá actividades de convivencia social y recreación entre los miembros de la organización, con el fin de que se relacionen, interactúen, se conozcan más y fomenten relaciones más leales y tolerantes, en ambientes con menos presión y libres de estrés.

5.2.4. Variable N°4. Valores y actitudes laborales que requiere la directora de Área Rectora de Salud para promover y mantener un clima laboral favorable.

1. Realización por parte de la director/a de Área Rectora de Salud de un programa de capacitación constante y dinámico, sobre la importancia de mantener competencias laborales directivas que ayuden a fomentar climas laborales favorables.

2. La dirección realizará talleres de valores, periódicamente. También, efectuar reuniones institucionales y capacitaciones donde participen todos los funcionarios/as del Área Rectora de Salud, en las que se promuevan las relaciones de

respeto y armonía vitales para mantener un clima laboral satisfactorio.

3. La directora efectuará constantes procesos de realimentación con los funcionarios, a fin de conocer sucesos, actitudes, características o situaciones negativas que puedan estar afectando el clima laboral. Estos procesos permiten efectuar las medidas correctivas y tomar decisiones con el fin de mantener un clima laboral agradable y favorable para todos.

4. La directora de Área Rectora de Salud promoverá la realización de un perfil de actitudes y competencias que debe de tener el/la director/a de Área Rectora de Salud de Tibás, mediante la ejecución de reuniones donde participen todos los funcionarios, y se documenten las características necesarias para el puesto de dirección; y así poder determinar las necesidades de Área Rectora de Salud y lograr promover un clima laboral favorable, en una cultura organizacional de respeto y valores.

5.2.5. Recomendación general del estudio

Después de presentar las recomendaciones específicas para cada variable, se formula, como recomendación general para los/las profesionales que ostentan el puesto de director del Área Rectora de Salud de Tibás, estar anuentes a capacitarse continuamente y aplicar el conocimiento adquirido en el área de liderazgo y manejo de recursos humanos, ya que dicha organización es una entidad dinámica, y su cultura organizacional y clima laboral es cambiante.

De esta manera, es vital mantener conocimientos actualizados, que permitan tomar decisiones y aplicar estrategias oportunas a las necesidades de la institución, haciendo un adecuado manejo del personal. Por lo que, se refleja la importancia de ejercer el estilo de liderazgo que mejor se adapte a la unidad organizativa, para lograr

tener funcionarios motivados con altos niveles de desempeño.

Por otro lado, como recomendación con fines educativos, se sugiere desarrollar nuevas investigaciones relacionadas con el tema del liderazgo en el área administrativa de las diferentes Áreas Rectoras de Salud. Estas serán de beneficio tanto para los estudiantes y profesionales del área de administración, como para los encargados de dichas organizaciones gubernamentales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS

- Área Rectora de Salud de Tibás. (2015). *Análisis de situación de salud del cantón de Tibás*. Costa Rica: Ministerio de Salud de Costa Rica.
- Auer, A., & Guerrero, J. E. (2001). La Organización Panamericana de la Salud y la salud internacional: una historia de formación, conceptualización y desarrollo colectivo. *Rev Panam Salud Publica*, 30(2), 111-121.
- Bárcena, B. (2014). Claves del liderazgo espiritual del Papa Francisco. *Palabra*.
- Barrantes, R. (2005). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. Costa Rica: EUNED.
- Barrantes, R. (2007). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: EUNED.
- Barrantes, R. (2010). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. Costa Rica: EUNED.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Carnegie, D. (2003). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Argentina: Eleven.
- Carrada, T. (2003). Liderazgo médico en sistemas de salud. *Revista Mexicana de Patología Clínica*, 50(3), 142-156.
- Casales, J. C. (2000). Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud. *Revista Cubana de Psicología*, 17(2), 131-146.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Contreras, F., & Barboza, D. (2009). Habilidades que requieren los directores de empresas. *Universidad, Ciencia y Desarrollo*, 4(9), 1-8.
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Norma.
- Corral, Y. (2010). Diseño de cuestionarios para recolección de datos. *Revista de ciencias de la educación*(36), 152-168.
- Corrales, D. (2013). *Manual de organización y funciones* (2a ed.). Costa Rica: Ministerio de Salud de Costa Rica.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10a ed.). México: CENGAGE Learning Editores.
- David, F. R. (2013). *Administración estratégica* (14a ed.). México: Pearson Educación de México.
- Esquivel, M., Madrigal, R. F., & Morales, D. (2008). *Fundamento epistemológico de las competencias. Proceso del desarrollo de la metodología por competencias*. Costa Rica: CIPET.
- Gardner, H. (1997). *Inteligencias multiples*. España: Paidós.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Editorial Buenos Aires.
- Gómez, M. (2014). *Elementos de estadística descriptiva*. Costa Rica: EUNED.

- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la Calidad*, sp.
- González, L., Venegas, P., & Madrigal, R. (2006). *Desarrollo de competencias en la gestión educativa*. Costa Rica: Ministerio de Educación Pública.
- Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252.
- Guillén, C., & Guil, M. d. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, F., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hunter, J. (2011). *LA PARADOJA. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Activa.
- Jensen, E. (2010). *Cerebro y aprendizaje*. Madrid: Narcea.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Marketing* (2a ed.). México: Pearson Educación de México.
- Kotter, J. (2002). *Lo que de verdad hacen los líderes*. México: McGraw-Hill/interamericana Editores.
- Leithwood, K. (1993). Contributions of transformational leadership to school restructuring. *Annual Meeting of the University Council for Educational Administration*. Houston, Texas.

- Ley General de Salud, N° 5395. (1974). San José, Costa Rica.
- Litwin, G., & Stringer Jr, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. USA: Harvard Business School.
- Lorenz, E. (2001). Models of cognition, the contextualisation of knowledge and organisational theory. *Journal of Management and Governance*, 5, 307-330.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2a ed.). México: Thomson.
- Machado, L. G., & Rodríguez, M. P. (2006). *Estudio del clima organizacional en el socio-empleado de Coopesalud R.L. de Pavas durante el período setiembre-noviembre del 2005*. (Tesis de maestría). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Martinez, I. (2010). *Análisis de la influencia que ejerce el administrador educativo en el clima y la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos del Colegio Técnico Profesional de Heredia*. Costa Rica: Universidad Florencio del Castillo.
- Martínez, L. M., & Romero, D. (2007). Reflexiones sobre liderazgo, servicio y calidad en salud. *Medicentro Electrónica*, 11(3).
- Méndez, J. R. (2009). *Arquetipo básico de gestión para la dirección de organizaciones inteligentes*. (Tesis doctoral). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Municipalidad de Tibás. (2012). *Memoria Institucional*. Costa Rica: Municipalidad de Tibás.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.

- Orellana, M. I. (2013). *Estilos Gerenciales y su Incidencia en el desempeño organizacional. El caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. (Tesis doctoral). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Peña, N. E. (2014). *Influencia de la comunicación, toma de decisiones y liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Walmart Curridabat, San José*. (Tesis de licenciatura). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23a ed.). Madrid: Real Academia Española.
- Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, N° 34510. (2008). San José, Costa Rica.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Administración* (3a ed.). México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (6a ed.). México: Pearson Educación de México.
- Salas, A., & Rivera, C. (2010). *Análisis de la relación existente entre la satisfacción laboral del personal del Área Rectora de Salud de Siquirres y el desempeño de sus funciones, durante el período de setiembre-noviembre de 2009*. (Tesis de maestría). Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Serrano, A. (2007). *Administración de personas*. El Salvador: Talleres Editoriales UCA.
- Tamayo, M. (1996). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa .
- Torres, M. (2001). *El directivo, la escuela y las personas*. España: Paidós.
- Vega, A. (2013). *Análisis del impacto de la motivación, el liderazgo y las relaciones*

interpersonales en el Clima Organizacional de CONAPAM. (Tesis de licenciatura). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Venegas, P. (2002). Los estilos de dirección en la administración educativa. *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*, 125.

Zeus, P., & Skiffington. (2000). *Guía completa de coaching en el trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N°1. Cuestionario N°1. Dirigido a los funcionarios/as del Área Rectora de Salud de Tibás.

**Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica
Sistema de Estudios de Posgrados
Escuela de Ciencias Exactas y Naturales**

**Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible con Mención en
Gerencia de Servicios de Salud**

Cuestionario N°1. Dirigido a los funcionarios del Área Rectora de Salud de Tibás

Estimado(a) informante, la intención de este cuestionario es obtener información en relación con el propósito general del estudio, que es: “analizar la influencia del estilo de liderazgo del director de un Área Rectora del Ministerio de Salud con el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, según el Área Rectora de Tibás.”

Se le agradece responder el siguiente cuestionario de forma completa y honesta. SE GARANTIZA LA CONFIDENCIALIDAD DE SUS RESPUESTAS.

Instrucciones

1. Lea detenidamente todos los ítems del cuestionario.
2. Las opciones a elegir son: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca.
3. Escriba una **equis (X)** en la opción de su elección según su criterio.

Se agradece su colaboración.

Brian Gamboa Montero

Estudiante Investigador

Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible

Universidad Estatal a Distancia

Cuestionario de investigación

<p>Instrucciones: Lea cada enunciado y marque con (X) la opción que mejor se adapte a su respuesta.</p> <p style="text-align: center;"> S: Siempre CS: Casi Siempre AV: A Veces CN: Casi Nunca N: Nunca </p>					
Enunciado	S	CS	AV	CN	N
1. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a se apegue estrictamente a las normas y reglamentos de la organización.					
2. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a centralice la autoridad y sea quien indique a los funcionarios los métodos de trabajo que deben seguir de forma estricta.					
3. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a, solicite retroalimentación a los funcionarios para la toma de decisiones.					
4. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a haga uso de su poder para dar premios o castigos, con el fin de hacer que se cumplan las funciones asignadas a los funcionarios.					
5. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a deje a los funcionarios en total libertad para que tomen sus propias decisiones y elijan sus propios métodos de trabajo.					
6. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a deposite su confianza en sus funcionarios y facilite el desarrollo de sus ideas, de tal manera que sientan que pueden con su dirección alcanzar las metas institucionales.					

Opciones: S: Siempre CS: Casi Siempre AV: A Veces CN: Casi Nunca N: Nunca					
Enunciado	S	CS	AV	CN	N
7. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a actúe adaptándose a cada situación, buscando solucionar problemas específicos.					
8. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a influya en los funcionarios para que estos, de forma voluntaria, realicen su trabajo.					
9. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a utilice el análisis FODA (metodología para diagnosticar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).					
10. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a utilice el Plan Operativo Anual de la Institución como estrategia para favorecer el logro de las metas institucionales.					
11. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a realice una planificación basada en el cumplimiento de objetivos específicos que lleven al logro de una meta determinada.					
12. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a utilice un método de planificación en el que se establezcan proyectos independientes y se elijan equipos de trabajo para su cumplimiento.					
13. Considera importante, para el logro de objetivos y metas institucionales, que un/una director/a utilice diferentes métodos de planificación estratégica según la meta que se quiera alcanzar.					

Opciones: S: Siempre CS: Casi Siempre AV: A Veces CN: Casi Nunca N: Nunca					
Enunciado	S	CS	AV	CN	N
14. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a tenga preferencias hacia alguna persona, o a sí mismo/a.					
15. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a limite la participación de los funcionarios en la toma de decisiones y estas sean tomadas de forma unilateral.					
16. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a promueva la participación de grupo, permitiendo que los funcionarios puedan decidir más libremente sobre sus acciones.					
17. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a incentive o castigue a los funcionarios según su comportamiento.					
18. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a intervenga activamente cuando existen problemas en la conducta del personal y no deje que los estos resuelvan solos.					
19. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a propicie el respeto a cada uno de sus funcionarios, brinde apoyo y reconocimiento por la labor de estos.					
20. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a pueda cambiar su comportamiento, ajustándose a la situación específica que se presente.					

Opciones: S: Siempre CS: Casi Siempre AV: A Veces CN: Casi Nunca N: Nunca					
Enunciado	S	CS	AV	CN	N
21. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a influya en el comportamiento de los funcionarios.					
22. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a realice procesos de realimentación con el personal.					
23. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a sea un buen comunicador y cuide sus palabras a la hora de comunicarse, independientemente de la situación.					
24. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a establezca relaciones de compañerismo con sus funcionarios.					
25. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a tenga lealtad hacia sus funcionarios.					
26. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a respete las características, gustos y preferencias de los funcionarios.					
27. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a trate a sus funcionarios con respeto.					
28. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a promueva y permita la formación educativa y el desarrollo de sus funcionarios.					
29. Considera importante, para promover un clima laboral favorable, que un/una director/a capacite y enseñe a sus funcionarios cuando lo requieran.					

Fin del cuestionario.

Muchas gracias por su colaboración en este estudio.

Anexo N°2. Autorización para realizar Trabajo Final de Graduación en el Área
Rectora de Salud de Tibás.

Miércoles 16 de setiembre del 2015

Dr. Brian Gamboa Montero

Estudiante

Maestría Administración de Servicios de Salud Sostenible

Universidad Estatal a Distancia/Costa Rica

ASUNTO: Autorización para realizar Trabajo Final de Graduación

Yo Dra. Priscila Umaña Rojas, Directora del Área Rectora de Salud de Tibás, doy el permiso a Brian Gamboa Montero, estudiante de Maestría de Administración de Servicios de Salud Sostenible de la Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, para que realice su Proyecto Final de Graduación en la Dirección de Área Rectora de Salud que yo dirijo.

Atentamente,


Dra. Priscila Umaña Rojas

Directora

Área Rectora de Salud de Tibás

Ministerio de Salud de Costa Rica



Anexo N°3. Autorización para realizar plan piloto para la validación de cuestionario en el Área Rectora de Salud de Barva - San Rafael.

Viernes 12 de febrero del 2016

Dr. Brian Gamboa Montero

Estudiante

Maestría Administración de Servicios de Salud Sostenible

Universidad Estatal a Distancia/Costa Rica

ASUNTO: Autorización para realizar plan piloto para la validación de cuestionario del Trabajo Final de Graduación

Yo Dra. Ana Lorena Sánchez Hernández, Directora del Área Rectora de Salud de Barva – San Rafael, doy el permiso a Brian Gamboa Montero, estudiante de Maestría de Administración de Servicios de Salud Sostenible de la Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, para que realice plan piloto para la validación del cuestionario, de su Proyecto Final de Graduación en la Dirección de Área Rectora de Salud que yo dirijo.

Atentamente,


Dra. ~~Ana Lorena Sánchez Hernández~~

Directora

Área Rectora de Salud de Barva – San Rafael

Ministerio de Salud de Costa Rica

Anexo N°4. Constancia de haber realizado plan piloto para validación de cuestionario en el Área Rectora de Salud de Barva – San Rafael.

Viernes 12 de febrero del 2016

Dr. Daisy Corrales Díaz

Coordinadora

Maestría Administración de Servicios de Salud Sostenible

Universidad Estatal a Distancia/Costa Rica

ASUNTO: Constancia de realización de plan piloto para la validación de cuestionario del Trabajo Final de Graduación

La presente es para hacer constar que el viernes 12 de febrero del 2016, Brian Gamboa Montero realizó la aplicación de plan piloto para la validación de cuestionarios de investigación en el Área Rectora de Salud de Barva – San Rafael, como parte de su Proyecto Final de Graduación de Maestría de Administración de Servicios de Salud Sostenible de la Universidad Estatal a Distancia Costa Rica.

El cuestionario fue aplicado y valorado por 5 funcionarios/as del Área Rectora de Salud de Barva – San Rafael.

Atentamente,

Dra. Ana Lorena Sánchez Hernández

Directora

Área Rectora de Salud de Barva – San Rafael

Ministerio de Salud de Costa Rica



Dr. Brian Gamboa Montero

Estudiante

Maestría en Administración de

Servicios de Salud Sostenible

Universidad Estatal a Distancia

Anexo N°5. Constancia de haber realizado aplicación de cuestionarios de investigación en el Área Rectora de Salud de Tibás.

Lunes 15 de febrero del 2016

Dr. Daisy Corrales Díaz

Coordinadora

Maestría Administración de Servicios de Salud Sostenible

Universidad Estatal a Distancia/Costa Rica

ASUNTO: Constancia de aplicación de cuestionario del Trabajo Final de Graduación

La presente es para hacer constar que el lunes 15 de febrero del 2016, Brian Gamboa Montero realizó la aplicación de cuestionarios de investigación en el Área Rectora de Salud de Tibás, como parte de su Proyecto Final de Graduación de Maestría de Administración de Servicios de Salud Sostenible de la Universidad Estatal a Distancia Costa Rica.

El cuestionario fue aplicado a los funcionarios de dicha Área Rectora de Salud.

Atentamente,


Dra. Priscila Umaña Rojas

Directora

Área Rectora de Salud de Tibás

Ministerio de Salud de Costa Rica





Dr. Brian Gamboa Montero

Estudiante

Maestría en Administración de

Servicios de Salud Sostenible

Universidad Estatal a Distancia

Anexo N°6. Constancia de aprobación del Trabajo Final por parte de MBA.

Alonzo Hernández Montero, tutor del proyecto.

San José, 16 de mayo de 2016

Señor(a)

Director(a)

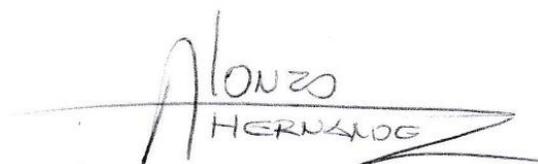
**Programa Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible
Universidad Estatal a Distancia**

S. O.

Estimado (a) señor (a):

Quien suscribe, Alonzo Hernández Montero, cédula 1-0818-0087, actualmente Profesor del *Curso de Administración de Recursos Humanos* que se imparte en la *Maestría de Administración de Servicios de Salud Sostenible* de la UNED, hago constar como Tutor designado, que el Trabajo Final de Graduación con título **"Análisis del estilo de liderazgo que requiere un director de un Área Rectora del Ministerio de Salud para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016"**, desarrollado por el estudiante Brian Gamboa Montero, fue concluido satisfactoriamente y que el mismo se encuentra listo para ser expuesto oralmente ante el Jurado Evaluador en el momento que la coordinación de la MASS tenga a bien programarlo.

Sin otro particular,

A handwritten signature in black ink that reads "Alonzo Hernández". The signature is stylized with a large, sweeping initial "A" and "H".

Lic. Alonzo Hernández Montero. MBA

Cédula: 1-0818-0087

Tutor, Trabajo Final de Graduación

Correo electrónico: alonzoh@gmail.com

Teléfono: 8389-2616

Anexo N°7. Constancia de aprobación del Trabajo Final por parte de PhD. Alan Henderson García, lector del proyecto.

20 de mayo de 2016

Señores (as):
Coordinación de la Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible
Sistemas de Estudios de Posgrado
Universidad Estatal a Distancia

Estimados(as) Señores (as):

El suscrito Alan Henderson García, con cédula de identidad 106130938, en carácter de lector de Tesis, manifiesto que el Trabajo Final de Graduación en la Maestría de Servicios de Salud Sostenible, con énfasis en Gerencia, cuya investigación se titula: **“Análisis del estilo de liderazgo que requiere un director de un Área Rectora del Ministerio de Salud para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016”**, desarrollado por el estudiante Brian Gamboa Montero, fue concluido satisfactoriamente y se encuentra listo, para ser expuesto oralmente, ante el Jurado Evaluador, en el momento que la Coordinación de la Maestría de Servicios de Salud Sostenible lo programe.

Agradezco su atención.

Sin más por el momento, se despide,



**Ing. Alan Henderson García, PhD.
Lector**

Anexo N°8. Constancia de revisión y aprobación del Trabajo Final de Graduación por parte de Msc. Carol Flores Solano, profesional en filología española.

San José, 03 de octubre de 2016

Yo, Carol Flores Solano, cédula de identidad 3 – 0466; – 0757, bachiller en Filología Española, bachiller en Enseñanza del Castellano y la Literatura, máster en Lingüística y perteneciente al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes; leí y corregí el proyecto de investigación:

Estilo de liderazgo que requiere la dirección de Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016

Dicho documento fue realizado por el estudiante:

Brian Gamboa Montero

Cédula de identidad: 1 –1279 – 0445

Con el fin de optar por el grado de *Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible con Mención en Gerencia de Servicios de Salud* de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Por este motivo, se revisaron y corrigieron aspectos como la construcción de párrafos, organización discursiva, vicios del lenguaje trasladados al campo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Realizadas las correcciones, doy fe de que el documento está listo para ser presentado.

Se suscribe de ustedes cordialmente,



Carol Flores Solano

Cédula de identidad: 3 – 0466 – 0757

Carné de colegiada: 63328

Anexo N°9. Declaración jurada de autoría del Trabajo Final de Graduación por parte de Brian Gamboa Montero, estudiante investigador.

DECLARACION JURADA

El suscrito Brian Gamboa Montero, cédula de identidad **01-1279-0445**, postulante al grado de **Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible**, en la **Universidad Estatal a Distancia**, declaro bajo la fe del juramento y conociendo las sanciones con que la ley castiga; que el presente trabajo de investigación elaborado para optar por dicho grado académico, el cual se titula: **“Estilo de liderazgo que requiere la dirección de Área Rectora de Salud de Tibás para el cumplimiento de metas institucionales y el establecimiento de un clima laboral favorable, durante el año 2016”**, es inédito, fruto de mi autoría, realizado en forma personal de acuerdo con la metodología establecida y que toda información de otros autores que se incluye en el documento, cuenta con la cita y referencia respectiva, respetando los derechos de autor y el Reglamento General Estudiantil de la Universidad Estatal a Distancia.

San José, Costa Rica, 10 de octubre del año dos mil dieciséis.



Brian Gamboa Montero

Cédula: 01-1279-0445