



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

UNIVERSIDAD DE LA SALLE BAJO

TITULO DEL PROYECTO:

**“MODELO DE LIDERAZGO EFICAZ Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
DE LOS HOSPITALES GENERALES DEL INSTITUTO DE SALUD
PÚBLICA DEL ESTADO DE GUANAJUATO (ISAPEG)”**

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA

AUTOR:

RUTH COBO ROSALES

GRADO ACADÉMICO

LICENCIATURA EN MEDICINA

ESPECIALIDAD EN PEDIATRÍA MÉDICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

ALUMNA DE DOCTORADO

EN ADMINISTRACIÓN Y ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

ruthcobo@yahoo.com

León, Gto. Noviembre de 2013



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

I. INTRODUCCIÓN:

Hoy se dice que uno de los retos que enfrenta cualquier dirigente es la adecuada definición y administración del comportamiento y las relaciones entre las personas. Se considera entonces, que el análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante en lo que respecta al estudio de todo lo referente a las personas de la organización.

El ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones representa un elemento fundamental para el logro de los resultados, sin embargo no parece haber una serie de tipos clave de cultura que sea “mejor” que otra para lograrlo.

México se encuentra inmerso en el proceso competitivo global, donde la formación y el desarrollo de las habilidades directivas del personal de coordinación y mando del sector público, incluyendo hospitales, son fundamentales para lograr los objetivos de éstos. Ya que de las políticas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y la descentralización de los servicios de salud, se deriva la reorganización de los procesos gerenciales en el sentido de promover la integración de tareas institucionales a nivel local, estatal y regional, así como consolidar la jurisdicción sanitaria, fortalecer y, en su caso, crear las instancias directivas que aseguren el logro de los objetivos. Por tal motivo, el Programa de Reforma del Sector Salud requiere una participación decisiva de los directivos, con capacidades de gestión, planeación, programación presupuestarias y de ejecución; en virtud de que la selección, diseño y evaluación de las acciones de salud locales son ahora de su competencia, lo cual implica que tomen decisiones respecto a la asignación de recursos, la jerarquización de las enfermedades y el diseño e implantación de programas específicos.

La Organización Panamericana de la Salud revela que la mayoría de los dirigentes del sector salud tienen contacto con la gerencia por primera



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

vez cuando son nominados para una función administrativa-directiva, no existe una preparación previa y se considera que su experiencia técnica (médica), buen sentido o práctica de funciones de liderazgo son suficientes para lograr un buen desempeño gerencial; así mismo, indican que la asignación de directivos en el área de la salud se ha basado en mitos o, bien, en características propias del personal, como es la especialización, el buen sentido, la autoridad en el cargo, la calidad de la decisión y los conocimientos burocráticos, lo cual implica una gerencia mala que afecta la calidad de los servicios.

Además, en México los sistemas de salud nunca han ido a la par con la empresa productiva en cuanto a la aplicación de los avances de las ciencias gerenciales; este abismo es más patente al comparar el primer antecedente del Programa de Formación de Directivos en el área de la salud en México (1985), con el de Estados Unidos (1936) y el de América Latina (1951), y al identificar que hasta 1994, del total de personas que laboraban en la Secretaría de Salud, tan sólo 50 tomaron el curso de desarrollo gerencial para altos directivos.

El Estado de Guanajuato no se queda atrás, ya que como hemos mencionado los líderes-gerentes-directivos de los servicios de salud, cuando ocupan el puesto no cuentan con estudios gerenciales; únicamente cuentan con estudios de medicina y en algunos casos con alguna especialidad y/o subespecialidad del área médica.

Todo esto apoya la necesidad de que los directivos adecuen su responsabilidad y la operatividad de los servicios de salud en el Estado de Guanajuato en el financiamiento, asignación de recursos y provisión de servicios; y sean capaces de analizar la situación de la salud y sus determinantes, dando prioridad a la identificación de inequidades bajo un enfoque de liderazgo propositivo y con conocimiento y visión de las condiciones políticas, económicas y sociales que en el sistema convergen.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Resulta esencial establecer el estilo de liderazgo más eficaz de los directivos de los servicios de Salud hospitalarios en el Estado de Guanajuato, ante la reforma del sector, con el propósito de determinar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad gerencial.

II. METODOLOGIA

Se trata de un estudio observacional, prospectivo y transversal, realizado en el Estado de Guanajuato en 15 unidades Hospitalarias del ISAPEG, a través de un paradigma interpretativo y utilizando un enfoque de investigación mixta cuantitativa y cualitativa.

Las preguntas de investigación son:

1. ¿Cuál es el modelo de liderazgo eficaz para los directores de los hospitales del ISAPEG centrado en el desempeño organizacional?
2. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que utilizan los directores de los hospitales del ISAPEG?
3. ¿Cuál es el desempeño organizacional de los hospitales del ISAPEG?
4. ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo que utilizan los directores de los hospitales del ISAPEG con los indicadores de desempeño hospitalario?

Objetivo General:

1. Proponer un modelo de liderazgo eficaz para los directores de los hospitales del Instituto de Salud Pública del Estado de Guanajuato (SAPEG), centrado en el desempeño organizacional.

Objetivos específicos:

1. Determinar los estilos de liderazgo que utilizan los directores de los hospitales del ISAPEG.
2. Determinar los estilos de liderazgo que perciben los subordinados, de los directores de los hospitales del ISAPEG.
3. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo de los directores y su preparación académica administrativa.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

4. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo de los directores y su experiencia en cargos directivos.
5. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo de los directores y el desempeño organizacional de los hospitales del ISAPEG.
6. Evaluar el desempeño organizacional de los hospitales del ISAPEG.

Liderazgo

Para la realización de éste estudio, nos inclinamos por la teoría del Liderazgo Transformacional-Transaccional de los autores Bass y Avolio (2000), porque el Liderazgo Transformacional generalmente afecta positivamente el comportamiento innovador. A través de la estimulación intelectual y consideración individualizada, los líderes transformacionales generan diferentes formas de pensar, van en busca de nuevas oportunidades o soluciones a los problemas y la adopción de procesos de pensamiento de exploración generativo.

Apoyados en esta teoría, realizamos la determinación de los Estilos de Liderazgo que utilizan los directores de los hospitales del ISAPEG utilizando el cuestionario: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X Corta, versión “A” para líderes y versión “B” para los subordinados; y el cual fue traducido al español y adaptado a la cultura chilena por las autoras Carolina Vega Villa y Gloria Zavala Villalón en enero de 2004; y cuya autorización obtuvimos para su uso y adaptación al presente estudio.

Así que el Cuestionario utilizado para esta investigación incluye cuatro variables de alto orden como son Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Pasivo/Evitador y Liderazgo Eficaz; y cada uno de ellos incluye las siguientes variables de segundo orden como se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis de la Variable “Liderazgo”.

Variable	Estilo de Liderazgo	Indicadores	Instrumento
Liderazgo	Liderazgo	Influencia Idealizada Atribuida (IIA).	Cuestionario



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

	Transformacional (LTF).	Influencia Idealizada Conductual (IIC). Motivación Inspiracional (MI). Estimulación Intelectual (EI).	MLQ 5X Corta, versión “A” y “B” modificado.
Liderazgo	Liderazgo Transaccional (LTR).	Recompensa Contingente (RC). Consideración Individualizada (CI).	Cuestionario MLQ 5X Corta, versión “A” y “B” modificado.
Liderazgo	Liderazgo Correctivo Evitador (L C/E)	Dirección por Excepción Activa (DPE-A). Dirección por Excepción Pasiva (DPE-P). Laissez-Faire (LF).	Cuestionario MLQ 5X Corta, versión “A” y “B” modificado.
Liderazgo	Liderazgo Eficaz (LE).	Confianza (CF). Comunicación (CC). Manejo de Conflictos (MC)	Cuestionario MLQ 5X Corta, versión “A” y “B” modificado.

Fuente: Propia.

El cuestionario MLQ 5X Corta adaptado versión “A”, se aplica a los Líderes de las Unidades Hospitalarias del ISAPEG, y el cuestionario MLQ 5X Corta adaptado versión “B” se aplica a los subordinados de éstos; con la finalidad de que los líderes nos expresen el estilo de liderazgo que utilizan y sus subordinados nos expresen el estilo de liderazgo que identifican en sus líderes.

Debido a que el MLQ 5X Corta fue adaptado para su aplicación en este estudio, para su validación, se aplicaron a una muestra de 50 personas con amplia experiencia en el ámbito directivo hospitalario; 20 de ellos contestaron la versión “A” y los otros 30 la versión “B”.

Desempeño:



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

En nuestra propuesta de medición del desempeño hospitalario consideramos la necesidad de definir nuestros propios indicadores, que tomen en cuenta las características particulares de los servicios hospitalarios otorgados en México, y específicamente en el Estado de Guanajuato.

Esto a través de factores de gestión como: eficiencia, eficacia, efectividad y productividad, para los cuales utilizamos indicadores de uso de la capacidad instalada, indicadores de costos operativos, indicadores de actividad e indicadores de productividad. Posteriormente el resultado de cada indicador será comparado con un estándar o patrón de referencia ya definido con la finalidad de establecer el nivel de desempeño, y que puede ser el nivel histórico, técnico, teórico, el nivel de requerimiento de los usuarios, nivel de competencia y/o el nivel de planeación.

La propuesta que consideramos más conveniente utilizar para el desarrollo de éste estudio es el Análisis Envoltante de Datos (DEA), adaptada lo mejor posible a las características de los servicios hospitalarios locales.

La determinación del Desempeño Organizacional de cada uno de los 15 hospitales generales del ISAPEG es evaluado a través de investigación documental y revisión de las plataformas estadísticas de todos ellos en oficina central del ISAPEG, Dirección General de Planeación y Desarrollo (DGPD), así como en la Dirección General del Régimen Estatal de Protección Social en Salud (REPSS).

Finalmente los gastos de operación y gastos de subrogación de cada una de las Unidades Hospitalarias analizadas, será obtenidas a través de las Subdirecciones Administrativas de cada hospital.

El análisis de la variable Desempeño Organizacional se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis de la variable “Desempeño Organizacional”.

Variable Dependiente	Descripción	Indicadores	Instrumento
----------------------	-------------	-------------	-------------



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

	Insumos	Número de camas. Número de salas de quirófano. Número de personal con actividades clínico-asistenciales. Número de personal con actividades administrativas. Nivel de Tecnología. Gastos de Operación. Gastos de Subrogación. Acreditaciones. Certificación Hospitalaria.	Revisión documental de archivos del Instituto de Salud Pública del Estado de Guanajuato (ISAPEG).
Desempeño Organizacional.	Productos	Porcentaje de ocupación. Índice de rotación. Intervalo de sustitución. Promedio de estancia hospitalaria. Egresos hospitalarios. Número de consultas. Promedio de cirugías por quirófano. Porcentaje de cesáreas. Número de atenciones en urgencias. Tasa de Infección nosocomial. Recursos financieros recuperados por Fondo de Protección contra Gastos Catastróficos (FPGC) y Seguro Médico Siglo XXI (SM XXI).	Revisión documental de archivos de cada Unidad Hospitalaria incluida en el estudio.

Fuente: Propia.

III. Conclusiones:

Finalmente nuestra propuesta metodológica consiste en que, basados en lo descrito hasta este momento; pretendemos identificar el estilo de liderazgo que utilizan los dirigentes de las unidades hospitalarias del ISAPEG, como variable independiente; y evaluar el desempeño organizacional de los



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

mismos, como variable dependiente; de tal manera que la variable independiente (Liderazgo) fue clasificada en cuatro:

1. Liderazgo Transformacional.
2. Liderazgo Transaccional.
3. Liderazgo Pasivo-Evitador.
4. Liderazgo Eficaz.

Y la variable dependiente (Desempeño Organizacional) finalmente se clasifique en:

1. Muy eficiente.
2. Eficiente.
3. Ineficiente.

Con base en la Teoría de la Efectividad Organizacional de W. Reddin; a través de la utilización de la siguiente fórmula:

$$EFICACIA = RA / RE$$

$$EFICIENCIA = \frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$$

$$EFECTIVIDAD = \left[\frac{\text{PUNTAJE DE EFICIENCIA} + \text{PUNTAJE EFICACIA}}{2} \right] / \frac{\text{MÁXIMO PUNTAJE}}{\text{PUNTAJE}}$$

RANGOS	PUNTOS
0-20%	0
21-40%	1
41-60%	2
61-80%	3
81-90%	4
> 91%	5

RANGOS	PUNTOS
MUY EFICIENTE >1	5
EFICIENTE = 1	3
INEFICIENTE < 1	1

La Efectividad se expresa en porcentaje (%).

De tal manera que podamos correlacionar la dependencia del desempeño organizacional de las unidades hospitalarias, con el estilo de liderazgo utilizado por sus dirigentes y confirmar la hipótesis:



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Ho. El estilo de liderazgo utilizado por los directores mejora el desempeño organizacional de los hospitales del ISAPEG.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Avolio, B. J. y Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership questionnaire: Manual and sampler set*. Redwood, City, C.A: Mind Garden.

Ayoub, P. J. (2010). *Estilos de Liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulu.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1). pp. 9-13.

Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Erlbaum.

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of Leadership. Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.

Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1). pp. 124-137.

Hersey, P., Blanchard, K. H. and Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior: leading human resources*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Mendoza, M. I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes a nivel nacional*. Tesis Doctoral. Universidad de Tlaxcala, México.

Mendoza, T. M. y Ortiz, R. C. (2006). El Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1). pp. 118-134.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

- Morera, S. M. (Marzo, 2012). Desempeño hospitalario en Costa Rica. Algunos resultados generales. *Dirección Compra de Servicios de Salud, Gerencia División Administrativa, caja Costarricense de Seguro Social*. pp. 1-34.
- Pacheco, L. A. (Diciembre, 2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento y gestión*. (25). pp. 139-160.
- Páez, G. I. (2010). Competencias para el liderazgo gerencial. *Sotavento*, (11). pp. 78-97.
- Pedraja, R. L. y Rodríguez, P. E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería: Universidad de Tarapacá Chile*, 12(2). pp. 63-73.
- Peñaloza, R. M. (2003). Evaluación de la eficiencia en instituciones hospitalarias públicas y privadas con Data Envelopment Analysis (DEA). *Archivos de Economía República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos Documento No. 244*.
- Sánchez, M. I. (Diciembre, 2008). Estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*. (25). pp. 1-39.
- Secretaría de Salud. México. Observatorio del Desempeño Hospitalario 2011. Disponible en: www.dged.salud.gob.mx
- Seijas, D. A. e Iglesias, G. G. (Junio 2009). Medida de la eficiencia técnica en los hospitales públicos gallegos. *Revista Galega de Economía*. 18(1). pp. 1-22.
- Tamargo, B. T. y Jiménez, P. R. (2009). El ajuste por riesgo en la evaluación del desempeño hospitalario. *Revista Cubana de Salud Pública*. 35(3). pp. 1-16.
- Vargas, G. V. y Hernández, B. E. (2007). Indicadores de gestión hospitalaria. *Revista de ciencias sociales*. 13(3). pp. 444-454.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”
Multidisciplinario
10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México
ISBN: 978-607-95635

Vega, V. C. y Zavala, V. G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto Organizacional Chileno*. Tesis Licenciatura. Universidad de Chile, Chile.