

Universidad Autónoma de Bucaramanga
Facultad de Psicología
Programa de Psicología Organizacional

**ESTILO DE LIDERAZGO COMUNICACIONAL EN CARGOS
DIRECTIVOS EN EL HOSPITAL INTEGRADO SAN RAFAEL DE
BARRANCABERME JA**

**Trabajo de grado para optar el título de
PSICOLOGO ORGANIZACIONAL**

**Presentado por
LUCIA PATRICIA TORRES VILARDY**

**Bajo la Asesoría del Psicólogo, GERMAN SOLIS URIBE
Bucaramanga, Febrero del 2.000**



AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primero, a Dios y a mis padres, por haberme brindado toda la ayuda a su alcance,
A Mónica y Silvia, mis hermanas y a Enny, mi amiga por haber sacrificado parte de su tiempo en colaborarme,
A Miguel Angel, por haber leído este trabajo antes de su culminación,
A Juliana por el interés que mostró, porque yo alcanzara este logro,
Y por último a mi abuela, Camilo, Patricia, Guillermo y Luis Ornar por haber creído en mí y haberme brindado su apoyo moral cuando más lo necesite.

A cada uno de ellos infinitas gracias porque no saben lo que significo sus palabras de aliento en cada instante, porque sin ellos no sería lo que és.

LUCIA

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
TABLA DE CONTENIDOS.....	I
LISTA DE TABLAS.....	III
RESUMEN.....	IV
ESTILO DE LIDERAZGO COMUNICACIONAL EN CARGOS DIRECTIVOS EN EL HOSPITAL INTEGRADO SAN RAFAEL DE BARRANCABERMEJA.....	
	1
Descripción del Hospital Integrado San Rafael.....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Liderazgo y Comunicación.....	4
Antecedentes Investigativos sobre la Comunicación en el Liderazgo...4	
Teorías sobre el Liderazgo y la Comunicación.....	6
Liderazgo.....	11
Liderazgo y Comunicación Organizacional.....	14
Comunicación Coercitiva.....	14
Comunicación Persuasiva.....	15
Emisor.....	16
Receptor de la Persuasión.....	17
Mensaje Persuasivo.....	18
Liderazgo Comunicacional.....	19
Consistencia.....	20
La Empatía.....	23
Organización.....	28
Selectividad.....	29
METODO.....	31
Participantes.....	31
Variables.....	33

Instrumento.....	34
Procedimiento.....	45
RESULTADOS.....	47
DISCUSION.....	60
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS.....	72
Anexo A. Variables.....	72
Anexo B. Cuestionarios aplicados a los líderes (L) y los subalternos (S) de estos.....	78
Anexo C. Cuestionarios empleados en la prueba piloto.....	85
Anexo D. Estadísticas de la prueba piloto.....	94
Anexo E. Análisis estadístico de la prueba piloto.....	95
Anexo F. Medias y desviaciones del cuestionario dirigido a los Subalternos.....	96
Anexo G. Tabulación de la prueba piloto de los dos instrumentos.....	97
Anexo H. Cambios realizados a los instrumento a partir de la validez de jueces y los resultados del análisis estadístico.....	99
Anexo I. Tabulación de las puntuaciones derivadas del cuestionario dirigido al líder.....	101
Anexo J. Tabulación de los cuestionarios dirigidos a los subordinados con relación a la valoración que hacen de los líderes.....	102

Lista de Tablas y Figuras

Tabla 1 : Cantidad de Personas seleccionadas en la Muestra.....	33
Tabla 2 : Variables de la Investigación.....	34
Tabla 3 : Puntajes correspondientes a las alternativas de respuesta.....	35
Tabla 4 : Preguntas de la prueba piloto distribuidas según los indicadores y con su respectivo valor t.....	37
Tabla 5 : Plan de la prueba final del instrumento dirigido a los líderes.....	39
Tabla 6 : Valores asignados a las respuestas de la escala Lickert.....	40
Tabla 7 : Plan de la prueba final del instrumento dirigido a los subalternos.....	41
Tabla 8 : Preguntas de la prueba piloto distribuidas según los factores y su valor t.....	43
Tabla 9: Comparación de las puntuaciones promedio de las evaluaciones del estilo de liderazgo comunicacional (Líderes y subalternos).....	51
Tabla 10: Modelo del liderazgo comunicacional que manifiestan tener los líderes.....	61
Tabla 11: Plan de acción a desarrollar en cuanto a la variable consistencia.....	66
Tabla 12: Plan de acción a desarrollar en cuanto a la variable empatía.....	67
Tabla 13: Plan de acción a desarrollar en cuanto a la variable organización.....	68
Tabla 14: Plan de acción a desarrollar en cuanto a la variable selectividad.....	69
Figura 1: Percepción general de la consistencia que caracteriza el estilo de liderazgo comunicacional de los líderes.....	47
Figura 2: Percepción general de la empatía que caracteriza el estilo de liderazgo comunicacional de los líderes.....	48
Figura 3: Grado de organización que manifiestan los líderes y los subalternos con relación al estilo de liderazgo comunicacional que caracteriza a los líderes.....	49
Figura 4: Nivel de selectividad que los líderes y subalternos manifiestan con relación al estilo de liderazgo comunicacional que caracteriza a los líderes.....	50

Resumen

Esta investigación de tipo descriptivo, tuvo como objetivo caracterizar el estilo de liderazgo comunicacional de los jefes de una institución hospitalaria en la ciudad de Barrancabermeja. La población estuvo constituida por 10 jefes administrativos del Hospital Integrado San Rafael y sus respectivos subalternos (70 en total). La selección de la muestra fue de tipo aleatoria proporcional, aplicando la fórmula de corrección para poblaciones finitas. Después de haber planteado los factores que correspondían a las variables predictivas de: consistencia, empatía, selectividad y organización, se procedió a determinar qué percepción tenían los líderes sobre su estilo de liderazgo comunicacional y qué percepción tenían los subalternos sobre éste con relación a sus jefes, para lo cual se diseñaron y aplicaron dos instrumentos, uno destinado a las personas con una posición de liderazgo (designados en esta investigación como líderes), y otro a sus respectivos subordinados. Los resultados evidencian puntuaciones elevadas en la variable consistencia a partir del análisis de los factores de objetivos, información, establecimiento de prioridades y papel del líder; sin embargo, el factor de consistencia de estilo fue evaluado desfavorablemente lo cual se deriva de la falta de coherencia entre las conductas y las palabras manifiestas de los líderes. En relación a la variable empatía, se hallaron puntajes favorables en todos sus factores, y en lo que concierne a la organización en el manejo de la información y la selectividad de la información, son variables que tienden a presentar bajas puntuaciones.

**ESTILO DE LIDERAZGO COMUNICACIONAL EN CARGOS
DIRECTIVOS EN EL HOSPITAL INTEGRADO SAN RAFAEL DE
BARRANCABERMEJA**

La comunicación es un medio para la toma de decisiones, obtener retroalimentación y alcanzar los objetivos organizacionales; permite penetrar en las subunidades de la organización y desencadenar satisfacción en los trabajadores con respecto a sus directivos (Muchinsky, 1.994). Entre sus objetivos está el involucrarse en el proceso de liderazgo, en cuyo respaldo estarán las funciones que potenciará así mismo la comunicación.

Por lo tanto, puede decirse que la comunicación y el liderazgo son procesos aliados, integrados en el concepto de Liderazgo Comunicacional, el cual es: “Una forma de liderazgo que utiliza los elementos comunicacionales como la herramienta preponderante en la consecución de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la cultura organizacional” (Solis y cois. 1.998).

X

Ahora bien, las instituciones hoy día deben afrontar eficientemente los cambios impuestos por su entorno, so pena de poner en riesgo su supervivencia, tal es el caso del Hospital Integrado San Rafael,¹ el cual por disposición gubernamental ha perdido en su presupuesto los recursos con los que le subsidiaba el estado para su funcionamiento; ante esta situación, la institución considera como alternativa de solución, recurrir al incremento de los ingresos por prestación de servicios; sin embargo, la solución no es viable si no se cuenta con líderes que logren transmitir de manera significativa esta situación a sus subalternos y los influencien adecuadamente en el compromiso de mejorar en calidad el servicio.

¹ Empresa Social del Estado (E.S.E) Hospital integrado San Rafael, institución prestadora de servicios de salud, ubicada en la ciudad de Barrancabermeja con un promedio de 300 empleados, los cuales están divididos en la estructura organizacional en dos áreas, una quirúrgica y otra administrativa que es la que compete a esta investigación.

Por lo anterior, la institución reconoce la importancia de intervenir aquellos aspectos que favorezcan el ejercicio del liderazgo comunicacional, con el fin de contribuir a las labores administrativas, y en últimas al éxito de la empresa.

Descripción del Hospital Integrado San Rafael

La empresa social del Estado Hospital Integrado San Rafael, es una organización que desde el sector salud participa activamente en el desarrollo social, en la cual la prestación de servicios de salud están entendidos como un servicio público a cargo del estado y como parte integrante del sistema de seguridad social en salud. Esta institución adelanta acciones en promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la salud.

Los parámetros que determinan su ejercicio son:

1. Visión : Ser líder en servicios de salud con criterio social de la más alta calidad humana.
2. Misión : Proporcionar servicios de salud en forma integral con criterios de calidad, eficiencia y rentabilidad social a la población del Magdalena medio.
3. Meta: Lograr la modernización de la gestión institucional en los componentes administrativos, técnico, científico y financiero de la empresa, garantizando la rentabilidad social de la población de Barrancabermeja y su área de influencia en el año 2.000.
4. Políticas: Asegurar el acceso de la población de Barrancabermeja y su área de influencia a servicios integrales de salud a través del sistema de seguridad social y garantizar servicios de salud a la comunidad con principios de calidad, eficiencia y equidad.
5. Objetivos: Los objetivos que guían sus acciones son los siguientes:
 - a) Contribuir al desarrollo social del país mejorando la calidad de vida y reduciendo la morbilidad, mortalidad, incapacidad, el dolor, y la angustia evitables en la población usuaria; en la medida en que esté a su alcance;
 - b) fomentar en la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael, los principios

de calidad total y mejoramiento continuo con el fin de lograr su liderazgo y competitividad; c) producir servicios de salud eficientes y efectivos que cumplan con las normas de calidad establecida, de acuerdo con la reglamentación que expida para tal propósito; d) garantizar mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de la Empresa; e) satisfacer los requerimientos del entorno, adecuando continuamente sus servicios y funcionamiento; f) garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos por la ley y los reglamentos y g) propiciar un clima laboral adecuado que facilite actuar con equidad, humanización y responsabilidad.

Ahora bien, de las características organizacionales del hospital y sus correspondientes necesidades, se evidencia un problema para la institución, debido a que la intervención en la preparación de líderes comunicacionales supone de antemano describir el estilo de liderazgo comunicacional que caracteriza a las personas que ejercen una posición de liderazgo, para así luego intervenir en el desarrollo de este tipo de líderes, ante lo cual surgió la necesidad de adelantar una investigación que respondiera el siguiente interrogante: ¿Cuál es el estilo de liderazgo comunicacional que caracteriza a los jefes de dependencia de la E.S.E. Hospital Integrado San Rafael, en la ciudad de Barrancabermeja?

Objetivo General

Caracterizar el estilo de liderazgo comunicacional de los jefes de área de la E.S.E., Hospital Integrado San Rafael de la ciudad de Barrancabermeja, mediante la aplicación de una escala Lickert, con el propósito de conocer el desempeño de su cargo y el ejercicio de su liderazgo.

Objetivos Específicos

1. Describir el patrón de consistencia en la información, a través de la solicitud y recopilación de los datos respecto a los objetivos, el consenso cognitivo, el estilo, las prioridades y el rol del directivo.

2. Establecer el grado de empatía que puede existir en la relación jefe-subalterno, evidenciado en la capacidad de escucha y comprensión, así como el

hecho de otorgar respuestas y el acto de identificarse con la manera en que otros perciben y sienten situaciones personales o de la institución.

▼ Evaluar la organización de la información para la transmisión de los mensajes entre jefe-subalterno, teniendo en cuenta el flujo de la información y los medios de comunicación empleados.

■ Determinar el uso de la selectividad (elección estratégica del momento oportuno en que debe ser transmitido un mensaje), en la información transmitida por las personas que ejercen una posición de liderazgo hacia sus subalternos, desde la programación, el tiempo dedicado a la comunicación y el papel del líder como comunicador activo en épocas de crisis.

Liderazgo y Comunicación

La comunicación es un componente integral del liderazgo, por eso la mayor parte de los paradigmas relacionan estos dos conceptos. Es así como la comunicación en el contexto del liderazgo tiene un papel como transmisor de información, de búsqueda de retroalimentación, uso racional de los recursos y cristalización de relaciones significativas con el líder.

Adicionalmente, el uso adecuado de la comunicación permite sentar relaciones de compromiso con el líder y la organización; manteniendo estas relaciones después de que se han establecido.

Antecedentes Investigativos sobre la Comunicación en el Liderazgo

✓ En las investigaciones realizadas en Bucaramanga sobre el liderazgo y la comunicación no se han encontrado estudios que aborden esta temática; sin embargo, a nivel internacional, algunos autores han establecido en sus investigaciones, la relación entre estos temas de forma indirecta. Tal es el caso del Grupo Ohio State University, quienes en 1.940 realizaron un estudio que permitió identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder, empezando con más de mil dimensiones hasta llegar a dos categorías, las cuales son: iniciación de estructura y consideración.

La iniciación de estructura se patentó o se formalizó en la medida en que el líder define y configura su rol y el de sus subordinados en la obtención de metas. En el líder que predomina este factor, prevalece la asignación de tareas a los miembros del grupo, espera altos niveles de desempeño y se basa en el cumplimiento de objetivos. Esto incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. Por otro lado, la consideración es el grado en que un individuo tiene relaciones basadas en la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos; y la manifestación de satisfacer las necesidades de sus seguidores, resolver sus problemas, ser amistoso, ecuánime y accesible. (Robbins, 1.987).

En dicho estudio se concluyó que tras el desarrollo de la estructura de inicio y consideración se permite la obtención de resultados positivos. Y a partir de la combinación de estas dos conductas, se pueden definir cuatro estilos de liderazgo, participativo (comportamiento bajo en tarea y alto en relación), persuasivo (comportamiento alto en relación y alto en tarea), delegatorio (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación), e informativo (comportamiento alto en tarea y bajo en relación. De los cuales se puede decir que los dos primeros involucran el ejercicio de una comunicación activa, mientras que los últimos hacen referencia al manejo de una relación comunicacional netamente informativa, poca escucha de los subalternos y una actitud guiada hacia el cumplimiento de objetivos, con muy poca manifestación de empatía.

Otra investigación que establece la relación entre el liderazgo y la comunicación es la realizada por Adair (1.972), quien estudió a veinte alcaldes de ciudades importantes, por medio de observación directa y aplicación de cuestionarios, concluyendo que los alcaldes mejores calificados manifestaban las conductas realizadas por Lee Iacocca. Empresario en quien predominó el establecimiento de una nueva y audaz visión basada en la producción de alta calidad; ofreciendo buenas oportunidades de trabajo, satisfaciendo los intereses de los clientes, empleados y accionistas; igualmente, manteniendo la



colaboración y el trabajo en equipo de personas indispensables para el éxito del programa; por medio de una presentación emotiva, haciendo uso de su credibilidad y de sus vínculos interpersonales consolidados años atrás.

Después de esto, Lee trabajó en la motivación empresarial para obtener el compromiso de los integrantes de la empresa con la organización, a través del fomento de la comunicación, y la manifestación de halagos, felicitaciones, censuras y presiones.(Kooter, 1.990). Mostrando de esta manera, la importancia de la comunicación, pues por medio de ella se puede convencer a los seguidores para que se orienten hacia un fin determinado.

Es así como se puede establecer que estas investigaciones evidencian la importancia que ha tenido en el estudio del liderazgo, el papel comunicativo del líder, resaltando la comunicación como un proceso vital en el uso de estrategias de influencia y en la eficacia del rol del líder.

Teorías sobre el Liderazgo y la Comunicación

A lo largo del tiempo, los investigadores han propuesto varias teorías sobre el liderazgo, que tienen un efecto acumulativo, es decir, incluyen conceptos o planteamientos que fueron desarrollados por las teorías anteriores cuya complejidad es creciente. Las primeras explican el liderazgo en función de pocas variables, mientras que las últimas son más complejas e incluyen una variedad de elementos.

En esta sección se presentarán tres teorías establecidas sobre el liderazgo, las cuales se centran en el líder y hacen referencia también a los seguidores o a la situación, mostrando de alguna manera la relación entre liderazgo y comunicación.

Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos se basa en considerar que existen características de personalidad las cuales son representativas de los líderes. Con relación a esta

teoría Adair (1.979), y Muchinsky (1.994), citan a Stogdill, quien en 1.948 revisó la literatura existente sobre el rasgo y encontró que éste y los factores personales asociados al liderazgo, podrían ser clasificados bajo los rótulos de capacidad, rendimiento, responsabilidad, participación y status; concluyendo que las características esenciales asociadas al liderazgo eran la inteligencia, iniciativa y responsabilidad, en donde la persona encontrada en el promedio de las que ocupan una posición de liderazgo, excede el término medio en los aspectos de inteligencia, escolaridad, responsabilidad, actividad, participación social y status socioeconómico.

Como resultado de esto, los anteriores autores afirman que es difícil aislar y evaluar los factores que determinan la existencia del liderazgo en las personas, y sugieren que éste no está configurado por la simple combinación de varios rasgos o un status pasivo, sino más bien es el producto de una relación funcional entre los miembros de un grupo, mediatizada por la comunicación, y en la cual el líder adquiere status a través de la participación activa y la demostración de su capacidad para realizar tareas de cooperación hasta la terminación de las mismas. Por ello se evidencia que los rasgos característicos más importantes de un buen líder, están relacionados con las habilidades comunicativas.

Teoría del Comportamiento. /

Esta teoría trata de identificar si existe en el líder un comportamiento especial, si sus actos se inclinan a la dirección de tareas o a establecer relaciones fuertes con los empleados y participar con ello en las diferentes actividades.

Si el desarrollo de las premisas de las teorías de los rasgos proporciona aportes significativos que conducen a guiar los procesos de selección, destinados a elegir la persona adecuada para asumir una posición de liderazgo en un grupo u organización, las de la conducta pretenden identificar las acciones decisivas en el ejercicio del liderazgo, para servir como soporte en el entrenamiento de personas que se espera se conviertan en líderes, y de esta forma ampliar el número de líderes existentes, evitando la escasez de estos. (Robbins, 1.987).

Con relación a esta teoría, se encuentra el planteamiento del Grupo Ohio State University, quién mencionó la iniciación de estructura y consideración; la primera siempre inclinada a controlar el logro de los objetivos de la empresa, al manejo de una comunicación formal, mientras que la segunda se distingue porque involucra a la gente y la compromete activamente con el ejercicio de su labor, por medio de una comunicación de tipo informal.²

También el Grupo Ohio determinó que en la dimensión de iniciación de estructura, es mayor la satisfacción en el trabajo y la productividad que en la consideración. (Robbins, 1.987).

Debido a que esta teoría del comportamiento dejaba de lado la combinación líder-situación como las situaciones en que el líder operaba, se inició el desarrollo de una nueva teoría, la de contingencia, cuyo fin es obtener resultados coherentes con respecto al liderazgo, enfocándose en el estudio de los factores que involucran a una situación.

Teoría de la Contingencia

Esta teoría busca establecer la interacción entre las características del individuo en determinadas situaciones. (Muchinsky, P., 1.994). En ella, la eficacia del liderazgo se determina directamente proporcional a la situación en que ésta se ejerza. Entre las teorías encontradas en este plano se hallan las que determinan el modelo autocrático-democrático, los modelos de Fiedler, Hersey, Blanchard, camino-meta y de líder-participación. (Robbins, 1.987).

En el modelo autocrático-democrático se determinan estas posturas de forma paralela, en donde el líder autocrático se caracteriza por tomar decisiones, ordenar a sus subordinados y esperar que le obedezcan, haciendo uso de la autoridad, mientras que en el democrático prima la libertad, ya que es participativo, permite que las personas tomen decisiones y opinen. (Robbins, 1.987 y Shein. 1.993).

² La investigación del Grupo Ohio State University fue enunciada anteriormente en el análisis de los antecedentes de investigación, donde se explica con más detalle.

En esta teoría se puede evidenciar la importancia de la comunicación en el desarrollo del liderazgo, al establecer un estilo democrático que invita a la participación de los empleados en las actividades a realizar.

El modelo de Fiedler es producto de los análisis centrados en determinar la medida en que el liderazgo afecta las relaciones de trabajo, definiéndose como un líder con bajo LPC (colega de menor preferencia), a aquel que se orienta únicamente a la tarea y un líder con alto LPC; a aquel que se orienta primordialmente por la relación laboral. (Adair, 1.979 y Shein, 1.993). En situaciones favorables, el líder con bajo LPC; tiende a despreocuparse de las relaciones y enfoca sus esfuerzos a ser mas agradable al supervisor, en contraparte, el líder orientado por la tarea se tranquiliza, busca objetivos claros y supervisa el progreso del grupo. Mientras que en situaciones desfavorables donde no se puede ejercer dominio, el líder con alto LPC, evita presionar a los empleados, para impedir que se enojen y se preocupa por establecer relaciones intergrupales, en cambio el líder con bajo LPC, se impacienta con la situación, enfrentando a los empleados y obteniendo buenos resultados. (Shein, 1.993).

En la teoría de Hersey y Blanchard se definen cuatro estilos básicos de liderazgo, informativo (alto en tarea y bajo en relación), persuasivo (alto en tarea y relación), participativo (bajo en tarea y alto en relación) y delegatorio (bajo en tarea y en relación). Esta hipótesis define como liderazgo efectivo, al que es apropiado a la situación y madurez de los subordinados. Incluyéndose entonces la variable madurez, definida como la capacidad para fijar objetivos altos que sean alcanzables como es el caso de la disposición y habilidad para asumir responsabilidad, educación o experiencia de un individuo o grupo. (Robbins, 1.987 y Shein, 1.993). Además, se combinan estos estilos con cuatro características del liderazgo: a) ordenar: en él, el líder define los roles y dice a las personas que hacer, de esta manera asume su papel directivo; b) persuadir: la conducta es directiva y de apoyo a la vez; c) participar: en éste, el líder y el

subordinado toman decisiones, predomina en el líder facilitar y comunicar, y d) delegar: en ésta, el líder no se caracteriza por dar dirección y apoyo.

En consecuencia, cada una de estas teorías denota ya sea en forma explícita e implícita, el empleo de la comunicación o uno de sus factores como un elemento importante para el desarrollo del liderazgo.

La teoría de los rasgos determinó la participación social como un elemento significativo en el liderazgo, este aspecto involucra la relación que se establece con otros a partir de la comunicación, cuya relación se puede manifestar en la sociabilidad, cooperación, adaptabilidad e interacción social. Las teorías conductuales estiman la importancia de la consideración en el liderazgo, que incluye confianza mutua y empatía entre el supervisor y los miembros del equipo; éstos son a su vez componentes de la comunicación, pues involucran la generación de conductas, como: permitir la participación de los subordinados en la toma de decisiones y potenciar una comunicación en ambas direcciones, de jefe a subordinado y de subordinado a jefe.

En la teoría de la contingencia se observa nuevamente el hecho de la participación, evidenciado en la democracia, la cual es el resultado de la disposición a escuchar la opinión de los demás; por otro lado, en el estilo persuasivo se destaca una acción, persuadir, la cual es producto de la preocupación del líder por el bienestar de sus subordinados a tal punto de que llega a brindar apoyo a las personas; este estilo refleja el elemento de consideración de los estudios del Estado de Ohio.

Finalmente, se puede evidenciar que de la relación liderazgo-comunicación se deriva el liderazgo comunicacional, producto del líder que utiliza la herramienta comunicacional como un vehículo para persuadir. Este se define por tanto, como “una forma de liderazgo que utiliza los elementos comunicacionales como la herramienta preponderante en la consecución de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la cultura organizacional” (Solis y cois., 1.998, p.23).

Antes de empezar a hablar del liderazgo comunicacional es importante definir qué es el liderazgo, cómo se concebirá para este estudio y posteriormente exponer las bases que lo fundamentan.

Liderazgo ^y

El liderazgo a nivel administrativo, ha sido definido como la capacidad de influir en los subalternos el convencimiento en las ideas e integridad del líder, con el propósito de que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de las metas institucionales (Pincus, 1.995 y Koontz, 1.990). Este planteamiento es apoyado por autores como Solis y otros (1.998), quienes proponen el liderazgo comunicacional, definido anteriormente.

A su vez, este concepto fue enunciado por García en 1.997, donde afirma que el liderazgo es la “capacidad de influir sobre la conducta de las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de nuevas metas”, (p. 208).

Por otro lado, Solis y cois., involucran la comunicación como un elemento que contribuye a la realización de los objetivos; objetivos que son definidos como metas que pueden ser a corto o a largo plazo, esto se relaciona con la definición que plantea García, que al conceptualizar de esta forma el liderazgo, da por sentado que este conduce a que los seguidores legitimen no solo la realización de metas ya planteadas, sino también de todas aquellas que se puedan crear o creen en el camino del desarrollo de un objetivo, un objetivo que al ser organizacional esta impregnado de un ambiente en constante cambio y, como tal, puede llegar también a variar de un momento a otro.

Así se evidencia que el fin hacia el cual se encausa el liderazgo, es hacia el desarrollo de las metas de la empresa por parte de las personas que la conforman. Pero esto solo puede lograrse si el líder hace uso de la capacidad de encauzar a las personas hacia el logro de nuevas metas, integrando nuevos equipos (García, 1.997). Al realizar esto, el liderazgo lleva consigo un propósito y dirección, los cuales indican que el líder tiene una función de gestor que lo compromete con el desempeño en aspectos de la vida organizacional, partiendo desde las ilusiones de

los empleados hasta los productos y la estructura de una organización. (Pincus, 1.995)

De esta manera se evidencia que el liderazgo va más allá de la productividad, implica el motivar a la gente mediante la satisfacción de sus necesidades humanas en materia de logros y pertenencia; involucra el éxito o el fracaso psicológico en los empleados. ¿Pero cómo saber si se da éxito o fracaso? Este último se manifiesta en la imposibilidad para definir los objetivos a alcanzar, la desvinculación entre los objetivos organizacionales y las necesidades de los miembros que integran una empresa y la carencia de reto en los empleados para el desarrollo de objetivos; generando como consecuencias visibles: ausentismo, pérdida de tiempo, falta de compromiso e inhibición laboral; ocasionando adicionalmente en los empleados, mayor importancia en la satisfacción de sus necesidades básicas de seguridad económica o en forma más explícita en los factores materiales. (García, 1.997).

Este es el motivo por el cual el liderazgo cumple un papel central en el comportamiento del grupo laboral, pues es el líder quien normalmente dirige la consecución de metas, el rendimiento y la satisfacción de los empleados. (Robbins, 1.987).

Hoy por hoy, surge la necesidad en las empresas de ahondar en el tema del liderazgo, porque este involucra la convicción de las personas en lo que hacen o se espera que hagan, siendo de esta manera el liderazgo el que desarrolla una visión compartida, logra forjar el espíritu de equipo y la motivación necesaria para un buen desempeño. (Kooter, 1.990).

En esta parte del marco teórico se ha mencionado el por qué del liderazgo y su importancia. Sin embargo, al retomar la definición de García se encuentra que la palabra clave del liderazgo es la influencia, porque es la que evidencia la acción.

“El concepto de influencia se refiere al modo en que las acciones de una persona afectan a los de otras. Cartwright, citado por Muchinsky en 1.994,

dice que existen diferentes tipos de influencia, entre los que incluye: coerción, manipulación, autoridad, y persuasión.

1. Coerción: Implica la modificación de la conducta por la fuerza.
2. La manipulación: Es una distorsión controlada de la realidad, tal y como la ven los afectados. A la persona sólo se le permite ver aquellas cosas que le provoquen el tipo de reacción deseado.
3. Autoridad: Los que la aplican se escudan en una decisión mutua que le concede el derecho a influir.
4. Persuasión: Significa que las opiniones se presentan de tal forma que los que la escuchan aceptan su validez”, (p. 417)

Con base en estas cuatro clases de influencia, donde la comunicación juega un papel relevante, se establece que la persuasión es la más adecuada de ellas, ya que es el producto de una comunicación que comprende el captar altos niveles de atención, transmitir de forma clara los mensajes con el fin de lograr su comprensión y reforzar la credibilidad del emisor para lograr la convicción de los mensajes; generando de esta forma un cambio en los grupos a nivel cultural, derivado del hecho de que las personas cumplan lo que se espera y lo hagan de tal forma que no implique la imposición, sino que involucre la conciencia y convicción de quienes escuchan, porque aceptan la validez de los argumentos con total disposición a querer actuar con base en ellos; si esto se logra, se diría que se ha conseguido persuadir, pues, al contrario, poco a poco se estaría ejerciendo un liderazgo coercitivo, en donde se presentan las conductas opuestas, basadas en una comunicación con ninguna intervención, ni la convicción de las personas en los actos que realizan para desarrollar los propósitos preestablecidos.

Así, se ve que en el liderazgo esta involucrado el acto de influir, cuyo dominio puede variar de acuerdo al tipo de comunicación que se ejerza; éste es el motivo por el cual es conveniente explicitar como la comunicación y el liderazgo se relacionan para posteriormente hablar de la comunicación persuasiva y

coercitiva que marcan la continuidad entre dos tipos de influencia, persuasiva y coercitiva respectivamente.

Liderazgo y Comunicación Organizacional

Partiendo de lo anterior, se puede establecer que el liderazgo es uno solo y que la forma en que se realiza está fundamentado en el tipo de influencia que utiliza para conseguir su propósito. Así, al tener en cuenta que, como se mencionaba anteriormente en la presente investigación, lo que interesa es la continuidad que hay entre la influencia coercitiva y la persuasiva, es conveniente establecer que estas dos se pueden realizar mediante el uso de dos tipos de comunicación, las cuales caracterizan a cada tipo de influencia. Por consiguiente, si la influencia es de tipo coercitiva, la comunicación de la que haga uso el liderazgo será de índole coercitiva, mientras que si la influencia es de tipo persuasiva, la comunicación utilizada será persuasiva. Teniendo en cuenta este motivo se hace conveniente explicar los dos tipos de comunicación de los que hace uso el continuo coercitivo-persuasivo.

Comunicación Coercitiva

Esta basada en lo que Max - Weber citado por García (1.997), identifica como poder: “posibilidad de obligar a los individuos a obedecer aún en contra de su voluntad” (p.132), implica por tanto un “lavado de cerebro”, hecho que es inaceptable desde el punto de vista ético como metodológico.

En la comunicación coercitiva la conducta del líder está sostenida en el factor de estructura de inicio, el cual consiste en que se abarque aquellas conductas en las que la persona que asume una posición de liderazgo organiza y define las actividades del grupo, así como su relación con el mismo. Y le compete el definir que rol espera que asuma cada miembro, asignar tareas, planificar el futuro, establecer la forma en que deben hacerse las cosas y estimular la producción. (Muchinsky, 1.994, p. 422).

Este tipo de comunicación refleja un estilo de liderazgo directivo, ya que le proporciona a los subordinados unas líneas concretas de cómo deben realizar sus tareas, y establece rendimientos estandarizados a la vez que proporciona expectativas concretas respecto a su ejecución. (Muchinsky, 1.994).

Comunicación Persuasiva

Va ligada a la distinción que hace de la autoridad, Max - Weber, citado por García en 1.997, quien la define como: “lograr el cumplimiento voluntario de las instrucciones recibidas” (García, 1.997, p. 132).

La comunicación persuasiva no pretende únicamente la atención hacia el mensaje de cambio y su comprensión, sino también su aceptación y cesión cognitiva (su compra), por parte del receptor, implicando la posibilidad de cambio tras un libre cálculo de beneficios y costos asociados a dicho mensaje de cambio (García, 1.997).

La comunicación persuasiva está sujeta a la definición hecha por Aristóteles, de la retórica definida como: “la capacidad de persuadir para obtener la cooperación y la confianza de las personas” y por tanto a los elementos retóricos: a) logos, lógica del contenido de la comunicación que permite la capacidad de comprender la información involucrando así el cambio técnico planificado; b) pathos, el impacto emocional (pasional) de la comunicación, que permite desarrollar temor a las consecuencias del no cambio, creando cambios a partir de la crisis; y c) ethos, que son valores que contiene la comunicación, que se generan a partir de la credibilidad del comunicador y cuyo cambio se produce a nivel cultural estratégicamente fundamentado (García, 1.997).

La comunicación persuasiva, a su vez, brinda la posibilidad de modificar en forma convincente una conducta, lo cual se verá afectado por las características del emisor, el mensaje persuasivo y el receptor de la persuasión.

Debido a que se han planteado los tipos de comunicación coercitiva y persuasiva, es necesario para entender aún más las diferencias entre ellas y sus implicaciones en el estilo de liderazgo, hablar de los tres elementos estructurales

de la comunicación persuasiva, a saber: emisor, mensaje persuasivo y receptor de la persuasión; los cuales no son entes aislados, sino que constituyen un proceso. Segal y Beavin, citados por Salgado (1.988), plantean que si bien es cierto que en el receptor como en el emisor puede haber comunicación, también es cierto que la verdadera comunicación se da como producto de un acuerdo entre receptor y emisor, con respecto al mensaje que se envía y recibe, formulando así, el axioma de que toda conducta es comunicación, la cual afecta el comportamiento y las relaciones de las personas.

A continuación se enunciarán los elementos estructurales de la comunicación:

Emisor.

El emisor es el punto de partida de la comunicación, gracias al cual cada información codificada es transmitida, llena de intencionalidad y significado (Arrieta, 1.991).

Muchas veces el emisor actúa como fuente, que en la comunicación organizacional son los jefes o subalternos, siendo llevada a cabo la persuasión por personas que manifiestan un lenguaje hablado, y reflejan credibilidad. Pero, ¿qué hace una fuente creíble? El que provea de honestidad, imparcialidad y equidad. Costopoulos, citado por Laird, en 1.982, atribuye tres factores importantes a la credibilidad de la fuente: a) apariencia física, en la cual el autor afirma que un comunicador físicamente atractivo ejerce más influencia que uno que no lo es; b) consistencia de hipótesis, el emisor es situado en una posición de inconsistencia psicológica cuando el público evidencia comportamientos contrarios a sus creencias personales, y como consecuencia experimenta inconformidad frente a esto; y c) la credibilidad de la fuente está directamente relacionada con factores irrelevantes dentro de la comunicación. Esta hace referencia a que existe circunstancias en una conferencia que impide el uso del raciocinio, debido a que el sujeto receptor se deja influir por el concepto del mensaje, como por ejemplo del vestuario del cual hace uso el emisor.

Existen ciertas características del emisor que permiten influir en el cambio de las creencias o conductas de otra persona, que son:

1. Autoridad de experto: La credibilidad de los mensajes emitidos por alguien considerado como experto por los receptores de dicho mensaje, resulta particularmente persuasiva para inducir nuevas actitudes.
2. Transmisor de confianza: Las personas que tienen un estilo de comunicación abierto y honesto son percibidas como fiables, Por otra parte, la confianza se basa en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. También la naturalidad y, por supuesto, el interés genuino por ayudar a solucionar problemas son elementos esenciales para generar confianza en el mensaje persuasivo.
3. Atractivo personal: El atractivo de quién emite un mensaje es uno de los elementos más utilizados en la publicidad comercial, esto se relaciona directamente con la cultura. Este es un aspecto que se mencionó con anterioridad.
4. Imagen de status: Los mensajes emitidos por personas de igual o superior status al receptor resultan más persuasivos que los emitidos por personas percibidas como de estatus inferior. (García, 1997, p. 178). Dependiendo del contexto, la diferencia de estatus hace referencia a diferentes niveles: profesional, económico, político, etc.

Receptor de la Persuasión.

El receptor de la persuasión es el destinatario de la comunicación (Arrieta, 1.991); sus características están vinculadas con factores individuales tales como: a) baja autoestima, cuanto menor es la autoestima de la persona, menor es la intensidad de su actitud y b) estado de humor, los sujetos con buen humor son más fácilmente persuadidos que los que están malhumorados y resentidos.

Lamentablemente, la comunicación coercitiva o lavado de cerebro utiliza, entre otros, uno de estos principios, haciendo que disminuya la autoestima de la persona antes de someterla a los mensajes de cambio.

En este sentido, el clima organizacional distendido resulta más facilitador de la comunicación persuasiva que el clima excesivamente rígido, politizado y amenazador (García, 1.997).

Mensaje Persuasivo

“Los mensajes se derivan de información intencionalmente significada por emisor o destinatario y que giran en torno a conceptos, valores, personas, objetos o acontecimientos que afectan las interacciones humanas” (Arrieta, 1.991, p. 7).

El mensaje está conformado por palabras con significados y estos existen en la cabeza del receptor y el emisor, no en las palabras mismas; para el desarrollo de éste en la persuasión, es importante el uso de palabras con un contenido emocional alto y la intensidad de los argumentos que hacen que se incline a ser más efectiva la persuasión que un enfoque racional. (Laird, 1.982).

El mensaje persuasivo se caracteriza también por; contemplar empáticamente el punto de vista o los sentimientos del receptor, teniendo en cuenta sus fantasías y necesidades. Y que los beneficios percibidos por la persona del cambio que se le ofrece resultan superiores a los costos de compra (García, 1.997).L

Los costos de compra del cambio cultural vienen determinados por dos factores principales:

1. Vencer la fuerza de la inercia - facilismo (más vale malo conocido que bueno por conocer).
2. La existencia de temores a pérdidas de ventajas y otras percepciones de amenaza (en gestión de emociones se habla de más temores).

Por otra parte, los beneficios o factores favorecedores de la venta del cambio que ameritan ser destacados en los mensajes de éste son los siguientes:

1. Sintonía entre los valores que aporta el cambio y los valores de sus compradores (empleados).

2. Relevancia del cambio propuesto para las necesidades de calidad de vida de los empleados.
3. Factibilidad de los primeros pasos prácticos.
4. Insatisfacción con la situación actual.
5. Historia positiva de anteriores cambios.
6. Confianza del liderazgo del cambio.
7. Visión de futuro nítida y atractiva.
8. Creencia en la capacidad propia para cambiar.
9. Existencia de presión externa para cambiar.
10. Participación en el diseño del cambio. (García, 1.997, p. 181 - 182).

Liderazgo Comunicacional

Derivado de lo antes expuesto, surge la necesidad de preguntar, ¿cómo se configura ese rol del líder frente a el persuador, el mensaje persuasivo y el receptor de la persuasión?; la respuesta está dada en el ejercicio de un liderazgo de tipo comunicacional.

Por esto es conveniente retomar la definición realizada en las páginas anteriores, en las que se conceptuó el liderazgo comunicacional como: “una forma de liderazgo que utiliza los elementos comunicacionales como la herramienta preponderante en la consecución de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la cultura organizacional” (Solis y cois., 1.998). Dicho estilo de liderazgo puede ser abordado desde la forma particular en que el líder utiliza la comunicación, ante lo cual plantea Pincus, el uso del modelo C-C-O-S (Chief Communication Officers), que en español significa director ejecutivo en comunicación el cual está representado por cuatro principios básicos:

1. Consistencia: “Se basa en alinear las palabras y acciones del líder con los mensajes”. (Pincus, DeBonis, 1.995, p. 146).

2. Empatía³: Es la manera de estar en relación con otra persona, que implica penetrar en el mundo de las percepciones del otro y sentirse totalmente a gusto con él. Requiere una sensibilidad constante hacia los cambios que se producen en esa persona relacionados con los significados que percibe de lo que en ese momento constituya una vivencia para él (como son: las preocupaciones personales), y percibir lo que esta persona casi no percibe, sin tratar de revelar sentimientos de los que la persona no tiene conciencia, esto se logra escuchando la retroalimentación de los subalternos con sensibilidad.(Rogers, 1.981).

3. Organización: “Radica en integrar la comunicación del alto ejecutivo con la gerencial y el nivel de toda organización, y equiparar las fuentes, mensajes y medios de comunicación.

4. Selectividad: Consiste en desplegar estratégicamente el líder - comunicador para lograr el máximo impacto y reforzar la comunicación de otros gerentes”. (Pincus, DeBonis, p. 146).

Estos principios serán profundizados a continuación.

Consistencia.

Está definida como “tener la intención de cumplir lo que se dice y decir lo que se pretende hacer, todo el tiempo” (Pincus, DeBonis, 1.995, p. 169); a esto se le denomina consenso cognitivo, práctica empleada en el liderazgo persuasivo; su opuesto, la frecuente incoherencia o conflicto entre lo que se teoriza que se hace y lo que realmente se hace es fuente de confusión, de falta de compromiso y de ausentismo psíquico por parte de los empleados, se califica como disonancia cognitiva, técnica empleada en el liderazgo coercitivo (García y Dolan, 1.997).

La consistencia, constancia o equilibrio psicológicos, son un resorte vital de la motivación humana y la modificación de la conducta, porque incita el trabajo constante que permite equilibrar y nivelar el ambiente interno en

³ Pincus denomina a este principio como compasión, término que es cambiado por empatía, debido a que *esta* palabra no alude a lo que significa.

momentos de cambio que exijan nuevos requerimientos. Por ello, la teoría plantea estas dos hipótesis, (García, 1.997):

1. La disonancia por ser psicológicamente molesta, motivará a la persona para que intente reducirla y lograr consonancia.

2. Cuando esté presente la disonancia, la persona, además de intentar reducirla, evitará de manera activa situaciones e informaciones que probablemente harían aumentar la disonancia (García, 1.997).

Resulta por tanto evidente que la conducta pueda causar persuasión, ya que si hay inconsistencias entre las prioridades que una compañía establece y sus prácticas reales, se pueden provocar desde situaciones embarazosas para la persona con una posición de liderazgo, hasta el descenso en la posición que la compañía ocupa ante el público; constituye de esta manera, la consistencia, el principal determinante de la credibilidad de la persona que ocupa una posición de liderazgo, dimensión vital del liderazgo. La lógica va más o menos en este sentido: ser creíble significa que creen, el que crean quiere decir confianza, y esa es la base para establecer relaciones significativas (Pincus, DeBonis, 1.995).

La consistencia es el ingrediente medular de la credibilidad. Para alcanzar auténtica credibilidad, el líder debe ser consistente en sus pensamientos, lenguaje y acciones, en todos los aspectos de la vida empresarial, generando de esta forma una actitud de escucha y apoyo, o si no, se da en caso contrario, la indiferencia por parte de los escuchas (Pincus, DeBonis, 1.995).

La consistencia está compuesta por cinco dimensiones interrelacionadas:

1. Consistencia de objetivos: “Las palabras y acciones del líder, y sus mensajes internos y externos deben ir alineados con los objetivos organizacionales”. (Pincus, DeBonis, p. 169).

Por ello, para garantizar que la comunicación de la persona con una posición de liderazgo esté alineada con los objetivos organizacionales globales, él debe ser incluido como participante activo en la planificación del programa de comunicación de la compañía, ya que el establecimiento de los objetivos de la

empresa inicia con el líder de más alto nivel y se traslada luego a los demás empleados (Pincus, DeBonis, 1.995).

2. Consistencia de palabras y acciones: “El mensaje más poderoso del líder, en sentido positivo o negativo, es su comportamiento adecuado o equivocado” (Pincus, DeBonis, 1.995, p. 173), en cuanto a ser consistente o no con mensajes previamente manifestados o sea el actuar en concordancia con dichos mensajes.

3. Consistencia de estilo: La comunicación que el líder realiza debe ser directa y franca, además debe incluir la retroalimentación de los principales grupos con intereses en el negocio (Pincus, DeBonis, 1.995).

La honestidad y la franqueza son esenciales para que el líder sea consciente y en consecuencia, creíble. Decir toda la verdad sin eufemismos es un objetivo digno, que influye para determinar que los grupos a los cuales se dirige el líder, escuchan y creen lo que escuchan.

La franqueza implica honestidad, comunicación sin reservas, abierta y sincera. Hay ocasiones en que se la considera un peligro, originando que los gerentes sean menos francos con el propósito de no herir los sentimientos de otras personas, expresando el mensaje de una forma menos hiriente. Por otro lado, está el silencio estratégico, el cual puede dar origen a un vacío de información que se llenará con informes erróneos y rumores difíciles de corregir cuando se restablezca la comunicación.

Franqueza también significa retroalimentación, como una vía de doble sentido, por la que deben transitar tanto las personas que asumen posiciones de liderazgo como los empleados, esto implica la obligación que tienen los empleados de ser abiertos y honestos con la alta dirección.

La franqueza mutua constituye un punto de partida para comenzar a edificar la confianza. (Pincus, DeBonis, 1,995).

4. Consistencia de prioridades: El momento y el carácter oportuno de la comunicación puede constituir una enorme diferencia en la aceptación o rechazo

del mensaje de la compañía por parte de los grupos con intereses en el negocio. Es por esto que los empleados necesitan saber que el líder de su organización los va a mantener plenamente informados, siempre les dirá cual es la situación real y se la comunicará primero a ellos. Comunicarse primero con los empleados y asegurarse de que reciben y comprenden el mensaje añade un paso adicional al proceso normal de difundir la información.

5. Consistencia de papeles: “Ningún individuo representa mejor los valores culturales de una organización que las personas con una posición de liderazgo” (Pincus, DeBonis, 1.995, p. 185), es por eso que el líder es funcionario y jefe de la comunicación de la organización y, como tal, es el principal vocero sobre los asuntos organizacionales de mayor envergadura, ya sea que se comunique con los clientes internos o externos.

El principio de consistencia exige la vigilancia y la reevaluación regular de los planes, palabras y las acciones. Las consecuencias de comprometer la consistencia, es decir, la credibilidad, pueden ser repentinas y severas sobre el líder y la organización. La falta de consistencia puede hacer que la palabra y la integridad del presidente ejecutivo se vuelvan vulnerables, al hablar con evasiones o con malicia perderá su habilidad para ser efectivo.

Lo que los líderes dicen o no, la forma como lo dicen, lo que hacen o no, todo es observado, catalogado, analizado y evaluado por el cliente interno y externo. (Pincus, DeBonis, 1.995).

La Empatía.

Empatía, “significa manifestar preocupación por, y comprensión de, las necesidades emocionales - así como las pragmáticas - de los demás. Dicho de forma simple, la empatía genuina implica identificarse con la forma en la que otros perciben y sienten algo, para luego hacerles saber que es de su interés, lo que para ellos resulta importante” (Pincus, DeBonis, 1.995, p. 212).

El liderazgo empático comprende el manejar, en su sentido más franco, las necesidades y percepciones emocionales de la gente. También comprende el ser emocionalmente empático, de manera visible hacia los sentimientos y las necesidades de la gente y estar dispuesto a responder en forma honesta y franca a dichos sentimientos.

La verdadera empatía requiere que el líder demuestre siempre un deseo de comprender y hacer algo con respecto a las ansiedades y expectativas de los demás, es importante por esto, mantener con frecuencia contacto directo con las personas de las cuales se está buscando la lealtad y no vacilar en demostrar el interés que se siente por ellos.

Los líderes transaccionales consideran que los empleados necesitan instrucciones específicas para realizar una serie de transacciones relacionadas con su trabajo. Para conducirlos al logro de éstas, los líderes ofrecen recompensas por el desempeño aceptable o, en su caso, castigos por el desempeño inadecuado. Es probable que tales personas con posición de liderazgo usen su posición para lograr que otros hagan lo que ellos quieren, en lugar de apoyarse en el razonamiento o la negociación.

Esta es una característica atribuible al liderazgo coercitivo. En tanto, el líder transformacional trata de motivar a los trabajadores ayudándoles a cambiar sus propios intereses por los de la organización y viceversa; sugiere que las personas con una posición de liderazgo compartan abiertamente la información y alienten la honestidad, rasgos que por necesidad realzan la comunicación mutua e intensifican la capacidad de percibir los problemas antes de que se transformen en crisis. Acto que se desarrolla en el liderazgo de tipo persuasivo (Pincus, DeBonis, 1.995).E

El liderazgo persuasivo al igual que el transformacional, se caracteriza por ser más potente, ya que involucra un personal fuertemente identificado con el líder, debido al reconocimiento de los seguidores de la satisfacción de sus

necesidades comunes y el desarrollo de objetivos que tienden a elevar estas necesidades (Davis, 1.991).

Hay tres aspectos que contribuyen a formar la empatía:

1. “Escuchar y entender las percepciones y expectativas de los demás. Los empleados de ahora esperan que las personas con posición de liderazgo se interesen en ellos como personas y que respeten sus ideas, que estén dispuestos a compartir información con ellos y los inviten a participar en las decisiones que atañen el ámbito del trabajo. No obstante, en su mayoría, los trabajadores consideran que los altos directivos ponen oídos sordos ante sus necesidades y deseos”. (Pincus, DeBonis, p. 217).

En el liderazgo coercitivo, en la actitud del líder, prima la resistencia a solicitar retroalimentación del personal de manera continua, escucharlos y actuar en consecuencia. El liderazgo empático, en este caso persuasivo, depende de qué tan atento escucha un alto ejecutivo las palabras y emociones de la gente, hasta qué grado comprende su significado para después responder.

Así es como se pueden satisfacer las necesidades de los empleados, y mejorar el desempeño en el trabajo, es por esto que el comportamiento de la dirección permite influir de manera significativa sobre la información de las actitudes y expectativas de los empleados.

El proceso de escuchar en una organización, depende de la obtención de una retroalimentación confiable. La retroalimentación, es decir, la comunicación que parte de abajo hacia arriba, es la otra cara de la moneda de la comunicación bilateral, y quizás sea la mitad más importante.

Al retroalimentarse, los altos jefes cumplen con dos objetivos: primero, generar información acerca de los grupos esenciales para la toma de decisiones y, segundo, implicar de manera directa a los empleados, aumentando el compromiso que estos adquieren con la organización y su causa. (Pincus, DeBonis, p. 221).

La retroalimentación es útil, pues permite que la fuente y el emisor modifiquen su mensaje para clarificar y repetir para una mayor comprensión, o adicionar a éste más información, para fomentar el firme establecimiento de la persuasión; con lo cual se permite que el receptor regrese el signo transmitido, aporte información que permita corregir o refinar dicho signo. Una mirada de desaprobación, mi bostezo, el sonido de nuestra propia voz, etc., puede hacernos reevaluar y volver a cifrar el signo emitido (Laúd, 1.982).

Los medios por los cuales los líderes persuasivos pueden obtener retroalimentación son: la Administración Deambulando Por los Pasillos (ADPP), las juntas de grupos reducidos, las juntas de consejo y métodos más formales. (Pincus, DeBonis, 1.995).

La ADPP, es un método informal de comunicación, que cuando las organizaciones son grandes, pueden ser reemplazadas por líneas telefónicas dúectas, videocintas, teleconferencias vía satélite y el correo electrónico y/o telefónico.

2. Responder a lo que se escucha. Se debe responder en forma rápida y constructiva. De lo contrario, aquellos a quienes se les pidió proporcionar retroalimentación pensarán que desperdiciaron su tiempo y que a la dúección en realidad no le interesó o no escuchó.

3. Manifestar empatía. La empatía es el acto de proyección de uno mismo en los sentimientos de otra persona, con la intención de ver las cosas desde su punto de vista. Es esencial para la elaboración de los mensajes porque es el proceso para lograr una identificación con los sentimientos de los receptores. (Zacharis, 1.984).

No basta por ello con que el líder la sienta, sino que es importante que la exprese para así influir de manera positiva en la organización, esto se logra al transmitir el líder mensajes relacionados con lo que los empleados piensan y es de su interés. Lleva consigo el tono y la actitud. (Pincus, 1.993).

El psicólogo Robert Stenberg, citado por Pincus y DeBonis (1.995), descubrió que el pensador complejo también parece poseer un atributo esencial para ser un presidente ejecutivo fuerte: empatía. No basta con que los líderes sientan empatía, se requiere que la expresen si esperan influir de manera positiva sobre toda la organización. La principal forma como un líder corporativo demuestra su empatía es comunicándose con la gente respecto a lo que ellos tienen en la mente y lo que a ellos les interesa. Ese es uno de los secretos de la comunicación humana, hacerle saber a la gente que se sabe que existen, y que son valiosos para la organización, (p. 349).

El uso de la empatía permite obtener la capacidad de trabajar los estados emocionales (ilusión, desánimo, irritación, etc.) para lo cual, muchos directivos, quienes ejercen un liderazgo persuasivo laboran, haciendo para ello uso de la promoción de la insatisfacción mediante:

1. La comunicación de las circunstancias que obligan al cambio.
2. La comunicación de las consecuencias del escenario del no cambio.

La participación en la elaboración de dicho escenario aumenta la “descongelación” emocional a favor del cambio. Por otra parte, únicamente la comunicación de las consecuencias del no cambio puede llegar a explicar el por qué de determinadas decisiones traumáticas, tales como las reestructuraciones de plantilla. (García, 1997). »

Por otro lado, las personas que trabajan basadas en un liderazgo coercitivo, utilizan como herramienta el temor, éste como tal es un freno para el cambio, ya que:

La viabilidad psicológica de un cambio cultural estratégico en una empresa depende de que este sea percibido por el mayor número posible de personas, y a todos los niveles jerárquicos, más como una oportunidad que como una amenaza. Cuando las personas evalúan como amenazante una variable del entorno tienden a inhibir su acción como mecanismo de

defensa. De hecho, es bien sabido que la ansiedad bloquea o paraliza la conducta. (García, 1.997, p. 176).

Existen diversas líneas de acción comunicativa para disminuir el temor asociado al cambio: a) intentar comunicar lo que no va a cambiar, b) comunicar lo que se espera de cada quien, c) comunicar las dificultades previstas, d) disminuir temores irracionales, e) generar confianza en las intenciones de la dirección y f) demostrar que lo enunciado es factible (García, 1.997).

Organización.

“El principio de la organización abarca los aspectos estratégicos y tácticos medulares de la comunicación. La organización asegura que las actividades estén alineadas con la misión de la compañía y coordinadas con los esfuerzos de comunicación de otros gerentes”. (Pincus, DeBonis, p. 256-257).

En términos de operación, la organización ayuda a garantizar que la forma de comunicarse el presidente ejecutivo con los empleados se ajuste a la cultura y las tradiciones de la compañía. Implica la creación de un mensaje apropiado, la fusión del mensaje en el plan global de comunicación de la empresa, y la correlación de ese plan con las actividades de otros gerentes en materia de comunicación.

El principio de la organización comprende tres funciones bien definidas:

1. El diseño de una comunicación por parte del líder que realce los objetivos globales a nivel organizacional y en el plano de la comunicación.
2. La integración del papel del líder, de mayor jerarquía, en la comunicación interna con las responsabilidades y esfuerzos de otros líderes en materia de comunicación.
3. La elección de los medios de comunicación apropiados para la transmisión de mensajes del líder. (Pincus y DeBonis, 1.995, p. 258).

Es importante diseñar una estructura organizacional apropiada que estimule la comunicación en todos los niveles del sistema, incitando la

participación del líder de mayor jerarquía en decisiones importantes en cuanto a la comunicación, y establezca una relación de asesoría productiva entre el líder y los altos directivos en el área de la comunicación. Este es el motivo por el cual los presidentes ejecutivos están desmantelando las estructuras jerárquicas cerradas, ya que estrangulan la comunicación. Las pirámides compuestas de múltiples estratos están siendo sustituidas por diseños organizacionales más planos, flexibles, abiertos, y con alto nivel de participación, que permiten una mayor receptividad a las nuevas ideas y brindan una mayor agilidad en la toma de decisiones y la actuación con base en ellas, a la vez que permiten ser sensibles a la retroalimentación de los empleados, los clientes y el mercado.

Selectividad.

La selectividad implica que los líderes elijan en forma estratégica sus puntos de comunicación, es decir, el papel de comunicación del líder de mayor jerarquía debe ser, discernir y desplegar selectivamente para aumentar al máximo su impacto en la organización y en su gente, a la vez debe cuidarse de no usurpar o interferir con los papeles de comunicación de otros gerentes y las relaciones con los empleados, los clientes y otros. (Pincus, DeBonis, p. 303).

Los aspectos que involucran el principio de la selectividad son:

1. “Programar oportunamente las actividades en materia de comunicación del presidente ejecutivo y los demás gerentes, con el propósito de alcanzar el máximo impacto”. (Pincus, DeBonis, p. 303).

La programación oportuna en lo que se refiere a la frecuencia y el momento en el cual se emite la comunicación afecta las decisiones del líder de mayor jerarquía en dos niveles: a) en el primero, está la preocupación por seleccionar los asuntos y acontecimientos de mayor impacto ante los cuales debe asumir el liderazgo, b) en el otro nivel, se encuentra su preocupación por no exagerar la comunicación o programarla en forma errónea, de tal forma que las personas que tienen cargos directivos y establecen contacto directo con los

empleados no sean ignorados o subestimados, debilitando de esta manera el papel que juegan.

La frecuencia excesiva con que ejercen la comunicación los líderes puede ocasionar que se reduzca la fuerza y el carácter único de su papel singular.

2. “La cantidad de tiempo que los líderes deben dedicar, en su agenda, a comunicarse directamente con los empleados y otros grupos”. (Pincus, DeBonis, p. 303). El líder en su condición de comunicador es la persona encargada de resolver situaciones difíciles, en que el destino de la organización se encuentre en peligro o por otro lado, comunicar los cambios que se realizaran como consecuencia de estas situaciones.

El tiempo que dedica personalmente el líder a comunicarse con los empleados y otros grupos estrecha los vínculos entre las personas que conforman la empresa, por tanto, se debe considerar que debido a la incapacidad para dedicar los minutos necesarios para establecer un mayor contacto con los empleados, las ocasiones en las que se realicen las comunicaciones deben ser de muy buena calidad.

3. El papel crucial del liderazgo, del presidente ejecutivo durante épocas de crisis organizacional.

Dentro de las crisis importantes de la empresa, como situaciones en las que se amenace la confianza de los grupos frente a los altos directivos, es cuando resulta imperativo que el presidente ejecutivo refuerce su papel de líder comunicador. En este momento el liderazgo firme y visible por parte de la cabeza de la empresa ya no es optativo, sino obligatorio.

METODO

Esta investigación es de tipo descriptiva. Muestra situaciones y eventos, tal y como se manifiestan en relación a un determinado fenómeno. Los diseños de este tipo buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir (Hernández y cois., 1.998 p.60). Esto se evidencia al seleccionar el estilo de liderazgo comunicacional de los líderes de la E.S.E. Hospital Integrado San Rafael, y medir cada uno de los factores que integran esta variable, consistencia, empatía, selectividad y organización, para posteriormente describirlo.,

Participantes

En lo que respecta a los participantes de la prueba piloto, ésta se aplicó a cuatro jefes y diez subalternos que laboran en el Hospital Integrado San Juan de Dios, en Girón, ya que estas personas tenían características similares a la población objeto de estudio.

Por otro lado, la población objeto de estudio estuvo compuesta por dos grupos, uno constituido por todos los empleados del área administrativa del Hospital Integrado San Rafael de la Ciudad de Barrancabenneja y el otro por sus subalternos.

Para seleccionar la muestra se tuvieron como criterios, los siguientes:

I. Determinar los sujetos participantes de cada uno de los grupos. Respecto al primer grupo poblacional, los sujetos que asumían una posición de liderazgo, que tenían bajo su cargo el manejo de personal (no inferior a cuatro personas), y tenían entre sus deberes manejos administrativos, de procedimiento operativo, de personal y trato con otras dependencias de forma directa o indirecta. Y en relación al segundo, el grupo estuvo conformado por sus respectivos subalternos.

2. Seleccionar la muestra por medio de un muestreo aleatorio proporcional, el cual permitió establecer los dos segmentos de la población con la cual se trabajó.

Cálculo del Primer segmento Muestral

Este primer segmento muestral correspondía a las personas que asimilan una posición de liderazgo en el área administrativa, estuvo compuesta por 8 personas del total de la población (10 personas), con edades comprendidas entre los 25 y 50 años, 3 hombres y 5 mujeres, con grado de escolaridad, de bachiller (4 personas), y profesional (4 personas).

Para determinar el tamaño de la muestra, en este segmento, se empleó la fórmula de factor de corrección para poblaciones finitas, la cual es: $n = (z^2 \times p \times q) / e^2$, donde n es el tamaño de la muestra, z, la confiabilidad, p y q, son el grado de probabilidad y e, es el margen de error. En esta se toma a z, como 1,96, p, como 0,9, q, como 0,1, y e como 0,05; dando así como resultado 138,30. Con base en dicho resultado, se aplicó la fórmula de corrección para poblaciones finitas, la cual es: $n' = (n) / [1 + (n-1) / N]$, en donde n es el tamaño de la muestra, producto de la anterior fórmula y N el tamaño de la población. Así, estos términos fueron reemplazados de la siguiente manera, n, por 138,30 y N por 10, el número total del segmento de la población que fue objeto de estudio.

Cálculo del Segundo segmento Muestral

El segundo segmento muestral estaba conformado por 70 personas que eran subalternos directos de los líderes, con las siguientes características: 56 mujeres y 14 hombres, con grados de escolaridad que van desde la primaria incompleta hasta el grado universitario. Para seleccionar la muestra objeto de estudio, se aplicó la fórmula antes expuesta que dio como resultado 47 personas. Con base en este resultado se empleó el método para la selección de una muestra estratificada proporcional, de esta forma se tomó de cada uno de los estratos la misma fracción de muestreo, en este caso 47/70. (Ver Tabla 1)

Tabla 1

Cantidad de personas seleccionadas en la muestra de subalternos por cada jefatura

Cargo	Población de subalternos inmediatos	Muestra seleccionada de subalternos
Gerente	3	2
Jefe Administrativo	9	6
Jefe de Facturación	8	5
Supervisora Técnica de Contabilidad	10	7
Coordinadora del Área de Estadística	6	4
Supervisor Técnica de Mantenimiento	4	3
Coordinadora de Nutrición	19	13
Supervisora Técnica de Servicios Generales	11	7
Totales	70	47

Se tomaron las muestras representativas según la Tabla 1, a excepción de dos Jefes, el Gerente y el Jefe de Facturación, cuyos subalternos no se pudieron evaluar debido a que en el primer caso ya se habían valorado las personas que dependían de éste como son los Jefes de cada dependencia, y en el segundo caso los subalternos de éste se rehusaron a contestar el cuestionario.

Variables

Para efectos de este trabajo se tomó como variable de criterio el liderazgo comunicacional y como variables predictivas: la consistencia, empatía, organización y selectividad, entendidas según el modelo teórico de Pincus, tal como se planteó en el marco teórico y que son resumidas en la siguiente tabla. (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Variables de la investigación

Variable de *■*' criterio	Variables Predictivas	Factores
73 » • Comunicación eo » r- t-l	Consistencia	Consistencia de Objetivos Consistencia de información Consistencia de estilo Consistencia de prioridades Consistencia del papel del Jefe
	Empatía	Capacidad de escucha Comprensión Manifestación de empatía
	Organización	Flujo de información Medios de comunicación
	Selectividad	Programación de la comunicación Tiempo dedicado a la comunicación Papel del líder durante épocas de crisis

Instrumento

Se diseñaron, probaron y aplicaron dos instrumentos, para determinar el estilo de liderazgo comunicacional presente en cada jefe. El primer instrumento estaba dirigido a los líderes y el segundo a los subordinados.

Instrumento dirigido al líder

El instrumento de los líderes que se aplicó en la prueba piloto, estuvo conformado por 35 preguntas, elaboradas con base en una escala Lickert (Ver Anexo C), calificada de 1 a 5, de acuerdo con la valoración y el tipo de respuesta propuesta según la siguiente tabla. (Ver Tabla 3)

Tabla 3

Puntajes correspondientes a las alternativas de respuesta.

Preguntas	Valoración	Tipo de Respuestas
2, 6,7,14, 22, 24 y 25	1	Siempre
	2	Frecuentemente
	3	En ocasiones
	4	Con poca frecuencia
	5	Nunca
1,3,4, 5, 8, 9, 10,11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20,21,23, 26, 27, 28, 29, 31, 32 ,33, 34 y 35	1	Nunca
	2	Con poca frecuencia
	3	En ocasiones
	4	Frecuentemente
	5	Siempre
15 y 30	1	Totalmente de acuerdo
	2	De acuerdo
	3	Ni de acuerdo, ni en
	4	desacuerdo
	5	En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Nota: Los valores representan la puntuación que se le otorga a las respuestas que da el líder a las preguntas.

/ En el instrumento que se aplico en el Hospital San Juan de Dios, en Girón, se empleó el siguiente procedimiento para determinar el poder discriminatorio de los ítems:

1. Establecer la media aritmética de cada uno de los ítems.
2. Determinar la desviación típica (5). por medio de la siguiente fórmula:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

3. Determinar los puntajes t , para cada pregunta mediante la fórmula de

$$t = \frac{(X_1 - \bar{X})(X_2 - \bar{X})(X_3 - \bar{X})(X_4 - \bar{X})}{S^2}$$

Donde X_1, X_2, \dots, X_5 son los valores asignados según la escala a las respuestas de las preguntas, 1, 2, ..., 5 y \bar{X} , es el promedio obtenido a partir de las respuestas dadas a una pregunta. S , es la desviación standard.

4. Establecer el grado de libertad: $Gl = n - l$

Para la prueba piloto del cuestionario dirigido a los líderes, n es 4, siendo por tanto el grado de libertad 3; con un 90% de la confiabilidad los valores / deben estar ubicados entre 2,35 y -2,35; descartando de esta forma las preguntas que no se hallaron en este intervalo (Ver Anexo D).

Al considerar que preguntas no se encontraban en el intervalo de $[-2.35, 2.35]$, se evidenció que eran solamente las preguntas 4 y 29, la primera porque enunciaba un hecho evidente, la jerarquía como factor que establece la forma en que se deben transmitir los mensajes de acuerdo a su importancia y la segunda por la prioridad que dan los líderes a un medio diferente al escrito para permitir la retroalimentación directa y como consecuencia la claridad en los mensajes.

Como cada indicador debía tener igual número de preguntas, para que todos tuvieran el mismo peso, se estableció que lo ideal era que fuesen dos por cada uno de ellos, siendo un total de 26 preguntas, que representan lo más idóneo en la elaboración de un cuestionario, que tengan entre 20 y 30 preguntas.

Se seleccionaron de esta forma los mejores considerando, primero que debían haber dos por indicador, segundo que estos estaban distribuidos de la siguiente manera en la prueba piloto (Ver tabla 4):

Tabla 4

Preguntas de la prueba piloto distribuidas según los factores y con su respectivo valor t

Factores	Preguntas	Puntaje T
Consistencia de objetivos	1	1,26
	14	0,28
	22	0
Consistencia de información	2	A5
	15	-0,28
	23	-0,28
Consistencia de estilo	3	0,28
	16	-0,86
Consistencia de prioridades	4	-2,75
	24	-0,52
	32	-0,44
Consistencia del papel del jefe	5	0,28
	25	0
Capacidad de escucha	6	1,25
	17	-0,86
	26	1,26
Comprensión	7	0
	27	-0,50
Manifestación de empatía	8	0
	18	1,26
Flujo de información	9	-0,50
	19	-0,50
	28	0
Medios de comunicación	10	-0,44
	29	-2,75
	33	-1,25
Programación de la comunicación	11	-1,84
	20	0,50
	30	1,26
	34	-0,50
Tiempo dedicado a la comunicación	12	-0,50
	35	-0,86
Papel del líder durante épocas de crisis	13	-1,50
	21	-1,64
	31	1,13

Como resultado del análisis estadístico, y el criterio anterior, fueron descartados los siguientes ítems:

1. El número 2 y 22 ya que es difícil obtener en este tipo de preguntas una respuesta sincera que se derive de una evaluación acertada sobre sí mismo.
2. El número 17, ya que no evidenciaba un hecho debatible y era la pregunta más larga de las tres de los factores, permitiendo de esta forma un mayor grado de confusión.
3. El número 9, ya que induce la respuesta, debido a que las personas prevén que es lo que idealmente se esperaría y es radical en cuanto a la proposición.
4. El número 11 y 34, ya que puede permitir que las personas intuyan que es lo más apropiado a realizar, en lo que se refiere a la transmisión de mensajes.
5. El número 31, ya que es menos atinente al indicador.

Confiabilidad del Instrumento del Líder

Con el fin de hallar la confiabilidad de la prueba final, se aplicó la fórmula de Spearman Brown, la cual es $\frac{2r}{1+r}$ donde r es la confiabilidad r_{xy} es igual a $\frac{\sum xy}{NS_x y}$, donde x e y corresponden a los puntajes obtenidos, y S_x y S_y , las desviaciones de estos. La confiabilidad resultante de la prueba dirigida al líder es de 0,94. Concretándose así el plan de la prueba, donde se distribuyeron los ítems en forma intercalada de acuerdo con los factores a los que apuntan. De tal forma que las personas evaluadas no establezcan relaciones entre los 26 ítems e induzcan las respuestas a las preguntas de estos.

El plan de la prueba que constituye el instrumento está conformado por (Ver tabla 5):

1. Variable predicó va
2. Factores
3. Preguntas que corresponden a cada indicador.

4. Carga que corresponde a las unidades de análisis, representada en un peso porcentual.

Tabla 5

Plan de la prueba final del instrumento dirigido a los líderes

Variables Predictivas	Factores	Preguntas	Carga %
Consistencia	Consistencia de objetivos	1y 10	38,46%
	Consistencia de información	11 y 17	
	Consistencia de estilo	2 y 12	
	Consistencia de prioridades	18 y 24	
	Consistencia del papel del jefe	3 y 19	
Empatia	Capacidad de escucha	4y20	23,08%
	Comprensión	5y21	
	Manifestación de empatia	6y 13	
Organización	Flujo de información	14 y 22	15,38%
	Medios de comunicación	7 y 25	
Selectividad	Programación de la comunicación	15 y 23	23,08%
	Tiempo dedicado a la comunicación	8 y 26	
	Papel del líder durante épocas de crisis	9y 16	
Carga Total			100%

Instrumento dirigido al subalterno

Por otro lado, el cuestionario dirigido a los subalternos, consta de 26 preguntas, elaboradas con base en la misma escala Lickert, (Ver Anexo B), calificada de 1 a 5, según corresponde a cada pregunta así (Ver tabla 6):

Tabla 6

Valores asignados a las respuestas de la escala Lickert

Respuestas	Puntaje	Respuestas
Totalmente de acuerdo	1	Nunca
De acuerdo	2	Con poca frecuencia
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	En ocasiones
En desacuerdo	4	Frecuentemente
Totalmente en desacuerdo	5	Siempre

Salvo las preguntas 2, 7, 12, 17, 19 y 25, en las cuales los valores son asignados en forma inversa, como se expresa en la Tabla 3.

Los ítems, fueron distribuidos al azar, de tal forma que no se indujera las respuestas entre sí, ni las personas valoradas establecieran relaciones entre las preguntas correspondientes a los factores.

El plan de prueba del instrumento dirigido a los subalternos, se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

Plan de la prueba final del instrumento dirigido a los subalternos.

Variables predictivas	Factores	Preguntas	Carga %
Consistencia	Consistencia de objetivos	1	38,46%
		12	
	Consistencia de información	13	
		19	
	Consistencia de estilo	2	
		14	
	Consistencia de prioridades	15	
20			
Consistencia del papel del jefe	3	38,46%	
	4		
Empatia	Capacidad de escucha	16	23,08%
		21	
	Comprensión	5	
		26	
	Manifestación de empatia	22	
24			
Organización	Flujo de información	6	15,38%
		7	
	Medios de comunicación	17	
		25	
Selectividad	Programación de la comunicación	8	23,08%
		9	
	Tiempo dedicado a la comunicación	18	
		23	
	Papel del líder durante épocas de crisis	10	
11			
Total			100%

Con el propósito de hallar la validez y confiabilidad de este instrumento, se realizó una prueba piloto en el Hospital San Juan de Dios, en Girón, conformado este cuestionario inicial por 31 ítems (Ver Anexo C), en el que se desarrolló el procedimiento antes expuesto, con el fin de determinar el poder discriminatorio de los ítems, así:

1. Establecer la media aritmética de cada uno de los ítems
2. Determinar la desviación típica
3. Hallar los puntajes f , para cada pregunta.

4. Establecer el grado de libertad, de la siguiente manera: $Gl = M - 1$

Este último paso varía, ya que en el instrumento dirigido a los subalternos, n corresponde a 10, dando como resultado un grado de libertad de 9 (representa un 90% de confiabilidad), según esto se seleccionaron los valores que se encuentren entre -1,83 y 1,83 (Ver Anexo E).

Se descartaron con base en el análisis estadístico, las preguntas cuya t , no se encontraban en el intervalo de [-1,83 a 1,83], lo cual apunta únicamente a la pregunta 19, la razón está en que esta proposición contiene dos aspectos, la comprensión ante lo que se dice y la comprensión ante lo que se siente, puede de esta forma generarse aprobación ante la primera parte y rechazo ante la segunda, creando dificultades en la respuesta.

Como consecuencia de que cada factor debía tener igual número de preguntas, para tener el mismo peso en la escala, se seleccionaron dos ítems por factor, para conformar un instrumento constituido por 26 preguntas, por eso, se escogieron los mejores teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

a) Su valor t , debe ser el más lejano a los extremos del intervalo [-1,83 a 1,83]; b) los ítems deben expresar un hecho cuestionable; c) las declaraciones deben tener una sola interpretación d) las preguntas deben ser breves y e) la distribución de los ítems debe ser de acuerdo a la tabla 8.

Tabla 8

Preguntas de la prueba piloto distribuidos y su valor t. distribuidas según los factores

Factores	Preguntas	Puntaje T
Consistencia de objetivos	1	-0,182
	14	-0,29
Consistencia de información	15	0,39
	22	0,36
	28	-0,46
Consistencia de estilo	2	0,68
	3	0
	16	0,24
Consistencia de prioridades	17	0
	23	0,13
Consistencia del papel del jefe	4	0,58
	5	-0,46
Capacidad de escucha	18	0,51
	24	0,56
Comprensión	6	-0,51
	7	0,14
	29	0,30
Manifestación de empatía	19	2,2
	25	1,16
	30	-0,60
Flujo de información	8	-0,4
	9	-0,42
Medios de comunicación	20	0,24
	31	0
Programación de la comunicación	10	-0,16
	11	0,48
	26	-0,55
Tiempo dedicado a la comunicación	21	0
	27	1,19
Papel del líder durante épocas de crisis	12	0,22
	13	0,63

Se descartaron de esta forma las preguntas:

1. Número 28, ya que para las personas era evidente y se sentían comprometidas ante ella e impedía de esta forma una respuesta sincera.
2. Número 2, su construcción impedía una clara comprensión, debido a que era demasiado compleja para personas con bajo nivel de escolaridad.
3. Número 6, no expresaba la actitud hacia algún tipo de sugerencia definida, sino a cualquiera.
4. Número 26, su proposición es la menos pertinente al factor.

Después de haber descartado los ítems antes nombrados, se realizó el procedimiento que se enuncia a continuación, con el propósito de hallar la confiabilidad de la prueba final:

1. Se asignó un valor numérico a cada categoría de respuesta.
2. Se sumaron las respuestas de cada participante, por separado, usando para ello los valores numéricos asignados.
3. Se ordenaron las personas valoradas en forma ascendente, según los puntajes totales obtenidos por ellos.
4. Se dividieron los evaluados en dos grupos, superior e inferior, según la jerarquía antes expuesta.
5. Se hallan las medias y desviaciones correspondientes (Ver Anexo F).
6. Se aplica la fórmula de Spearman Brown, la cual da el siguiente

$$\text{resultado } r_{xy} = \frac{\sum xy}{NS_x S_y} = \frac{82}{(5)(6,78)(2,45)} = 0,99$$

Aplicando la fórmula de Spearman da el siguiente resultado:

$$r = \frac{2r_{xy}}{1+r_{xy}} = \frac{2(0,99)}{1+0,99} = 0,99$$

Validez de contenido

La validez de contenido de los dos instrumentos, fue realizada por una juez especializada en el tema, la Psicóloga Cecilia Díaz Brochet, quien revisó cada uno de los ítems y planteó una evaluación a fondo de cada uno de ellos, el

descartar algunos que existían y crear unos nuevos, dando así como resultado el instrumento que se aplicó en la prueba piloto y cuyos ítems fueron considerados pertinentes a cada uno de los factores (Ver Anexo E).

Procedimiento

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron los siguientes pasos:

1. Definición del problema de investigación.
2. Recolección de información relevante a la temática del problema de investigación: liderazgo comunicacional.
3. Definición de los factores pertinentes al liderazgo comunicacional, basados en la definición de este y el marco conceptual.
4. Determinación de la población objeto de estudio y la muestra.
5. Diseño de los instrumentos por medio de los siguientes pasos:
 - 5.1 Operacionalización de los factores a los que apuntaba cada instrumento, considerando las características de la población, enunciadas al inicio del método, como son grado de escolaridad y posición que asumen en la empresa, líder o subordinado respectivamente.
 - 5.2 Validación de los instrumentos por parte de un juez, Psicóloga Cecilia Díaz Brochet, quien valoró el contenido de este y la pertinencia de las preguntas a los factores.
 - 5.3 Aplicación de la prueba piloto; a una empresa con características similares a la que fue objeto de estudio, mediante un muestreo aleatorio de 4 personas que ocupaban una posición de liderazgo y 10 personas que desempeñaban cargos de subordinados.
 - 5.4 Tabulación y análisis estadístico, para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos; a partir de la prueba piloto realizada (Ver Anexo D. Tabulación de la prueba piloto).

5.5 Reestructuración del instrumento, teniendo en cuenta el análisis estadístico y las preguntas que el juez consideró que eran iguales, aunque redactadas de diferente manera.

5.6 Aplicación de los instrumentos finales a las poblaciones objeto de estudio.

6. Análisis de los resultados.

6.1 Tabulación de los resultados.

6.2 Elaboración de las figuras que presentan gráficamente los resultados obtenidos, estas figuras están divididas según la variable y el factor al que pertenecen.

6.3 Presentación de los resultados.

6.4 Discusión.

RESULTADOS

Los resultados, producto de la aplicación del instrumento se presentan mostrando la información de cada variable predictiva, descompuesta en sus correspondientes factores. En primera instancia en cuanto a la percepción de los líderes y en segunda instancia la percepción de sus subalternos. Y después en una tabla se muestra la evaluación individual que hizo cada líder sobre el liderazgo comunicacional que ejerce y la que hacen sus subordinados con relación a ellos, Tanto las gráficas como la tabla ilustrarán los valores promedio de cada uno de los ítems presentes en el instrumento.

Igualmente, de acuerdo con el sistema Lickert para valorar las respuestas, se toman como significativos los puntajes obtenidos dentro de los rangos de: [1 a 2.5] y [3.5 a, 5].

A continuación se presentarán los resultados generales derivados del instrumento aplicado a los líderes, simultáneamente con los puntajes que asignaron los subalternos, presentados estos por variables predictivas.

Resultados promedios derivados del cuestionario aplicado a los líderes y a los subalternos.

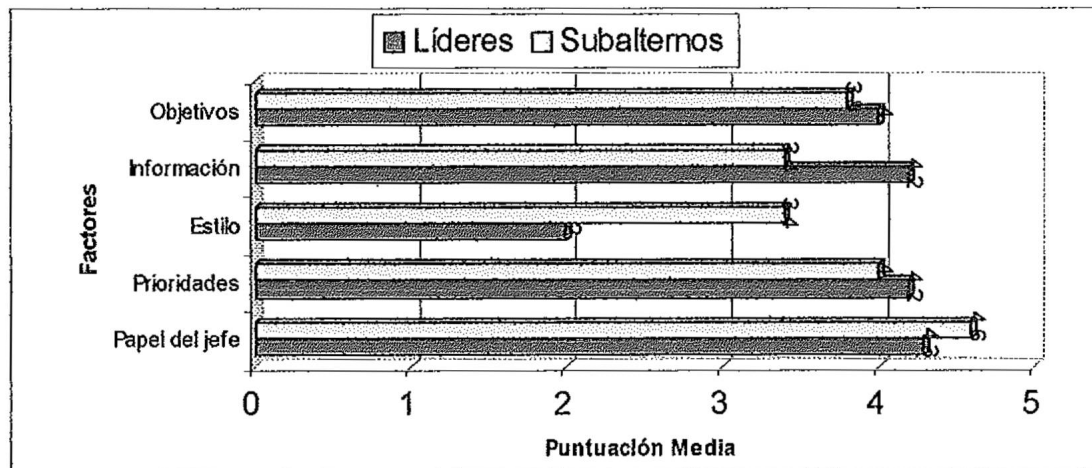


Figura 1. Percepción general de la consistencia que caracteriza el estilo de liderazgo comunicacional de los líderes.

En la figura 1 se pueden comparar las similitudes y diferencias presentadas en la percepción que tienen tanto el líder como el subalterno del estilo del liderazgo comunicacional del primero. A partir de lo cual, se puede establecer que tanto los líderes como los subordinados con relación a la consistencia, dan una puntuación favorable al papel del jefe contrastado con una menor importancia al estilo. Difieren con relación a la percepción que tienen de la consistencia de la información, la cual no es muy significativa, ya que los puntajes obtenidos por medio de los dos cuestionarios se encuentran por encima de la media.

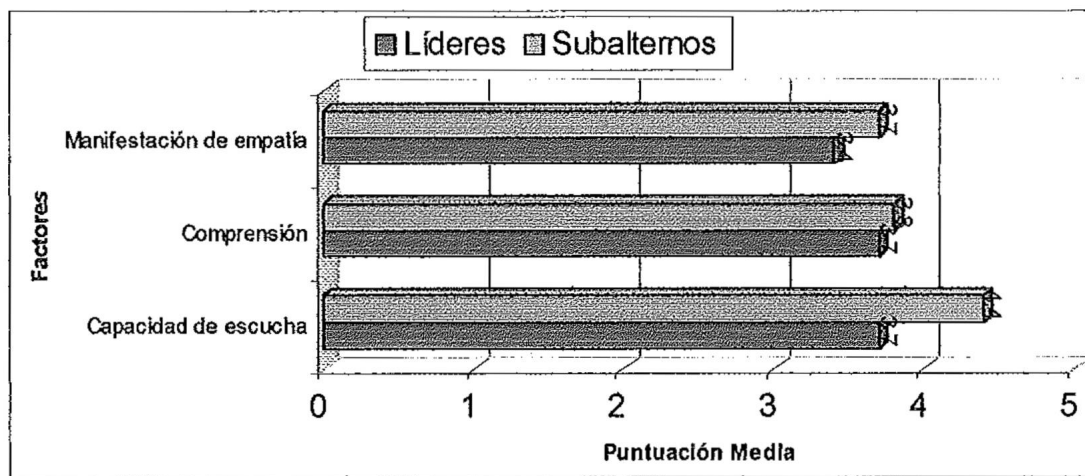


Figura 2. Percepción general de la empatia que caracteriza el estilo de liderazgo comunicacional de los líderes.

Tal como se evidencia en la figura 2, la variable empatia fue evaluada favorablemente tanto por los líderes como por los subalternos, en este sentido los puntajes de los factores se ubicaron entre 3,4 y 4,4. Sin embargo, el factor denominado manifestación de empatia resulta ser el menos favorablemente evaluado, lo cual contrasta con el hecho de que se cuenta con las capacidades empáticas de escucha y comprensión más no con la manifestación de dichas capacidades.

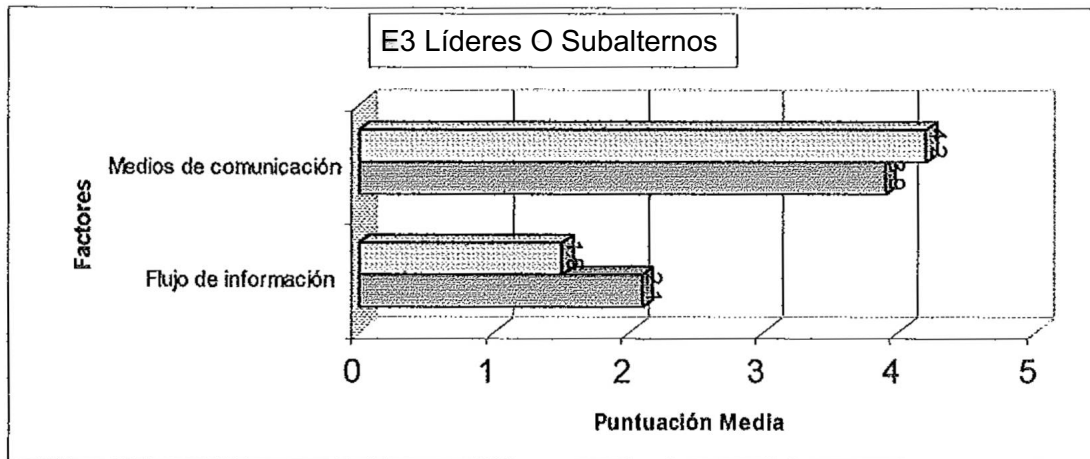


Figura 3. Grado de organización que manifiestan los líderes y los subalternos con relación al estilo de liderazgo comunicacional que caracteriza a los líderes.

La figura 3, muestra los resultados de la variable designada como organización, en la cual el factor nombrado como medios de comunicación es el que obtuvo puntuaciones altas, tanto en los líderes como en los subalternos, ya que los puntajes promedios obtenidos en este son 3,9 y 4,2, lo cual no puede decirse del otro factor llamado flujo de información, que descompensa la variable de organización al arrojar puntajes de 1,5 y 2,1.

Todos estos puntajes evidencian que las evaluaciones de esta variable en los líderes y en los subalternos se relacionan y que la fortaleza de los líderes es el uso de los medios de comunicación y su debilidad está dada en el manejo del flujo de información que denota el empleo de una comunicación que tiende a ser cenada y muy centralizada.

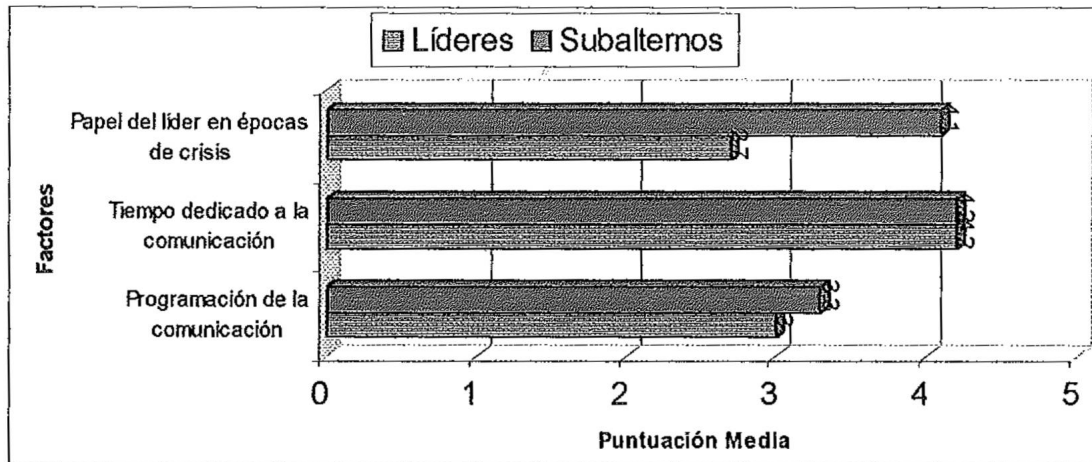


Figura 4. Nivel de selectividad que los líderes y los subalternos manifiestan con relación al estilo de liderazgo comunicacional que caracteriza a los líderes.

La figura 4 presenta los resultados promedios obtenidos en los cuestionarios dirigidos a los líderes y a los subalternos en la variable denominada selectividad de la información, según los cuales se puede decir que esta se caracteriza porque en el factor llamado tiempo dedicado a la comunicación se obtienen altos puntajes promedios en ambos cuestionarios que corresponden a 4,2, constituyéndose así este factor como la fortaleza de la variable. Por otro lado las deficiencias de esta variable radican en la mala programación de la comunicación, puntuado con 3 y 3,3, y el deficiente papel que consideran tener los líderes en épocas de crisis por lo que se autocalifican con un puntaje de 2,7, contrario al 4,2 otorgado por los subalternos.

Comparación de los Resultados Discriminados por Líder

En este apartado se presentan resultados de la evaluación del estilo de liderazgo, discriminados para cada líder y de acuerdo con lo obtenido en los auto reportes y la evaluación hecha por sus correspondientes subalternos. Los datos se resumen en la tabla 9 y se describen a continuación.

Tabla 9

Comparación de las puntuaciones promedio de las evaluaciones del estilo de liderazgo comunicacional (Líderes y subalternos)

VortnhK Predictivas Sujetos valorados	Consistencia					Empatía			Organización		Selectividad		
	Objetivo	Com. de	De; estilo	EL	4 papel	escucha	Com. de	la	E	28	de la	Tiempo dedicado a la comunicac	del
Líder 1	3	3,5	3,5	3,5	3,5	2,5	3,5	3	2,5	3	4,6	2,7	3
Subalternos del líder 1	4,4	3,9	3,7	4,1	4,7	4,6	4,1	4,4	2,1	3,8	2,5	4,2	4
Líder 2	3	3,5	2	4	3,5	2,5	4	4,5	3	3,5	3	3,5	2
Subalternos del líder 2	3,2	3	3,4	4,1	4,7	4,6	3,6	4,7	2,7	3,2	2,8	4,3	4,4
Líder 3	4	3,5	1	4,5	4,5	4,5	4,5	3	1,5	3	3	4	2,5
Subalternos del líder 3	5	2,8	3	5	5	5	4,4	4	3	3,7	4,4	5	5
Líder 4	4,5	3,5	2,5	4,5	4,5	4	3	2	3,5	4	3,5	4	3,5
Subalternos del líder 4	3,3	4,3	2,5	2,9	4,4	3,3	2,8	2,5	1,6	3,6	3,4	2,9	3,2
Líder 5	5	4,5	2	4,5	5	4	4	2,5	1,5	4	3	4,5	4
Subalternos * del líder 5	3,6	3,9	4,4	3,3	4,5	4,2	3,9	2,9	2,6	3,1	3,3	3,3	3,2
Líder 8	3,5	4	1	5	5	5	3	3	5	1,5	5	4,5	2,5
Subalternos del líder 8	3,5	2,3	3-4	4	4,4	4,4	3,9	3,4	2,6	2,7	3,5	4,7	4,1

De acuerdo con la tabla 9, el líder 1 se autoevaluó con un puntaje alto en la programación de la comunicación, constituyéndose este factor como su principal característica (4,6).

Así mismo, los puntajes más bajos corresponden a los factores capacidad de escucha y flujo de información en los que obtuvo un puntaje de 2,5.

Por otro lado los subalternos del líder 1, lo evaluaron con puntajes más altos que los que el mismo líder se atribuye. Entre estos puntajes se destacan. La consistencia que se encuentra en un rango entre 3,7 y 4,7, la empatía que está

valorada entre 4,1 y 4,6, los medios de comunicación puntuados con una media de 3,8, el tiempo dedicado a la comunicación y el papel del líder en épocas de crisis cuyos puntajes son 4 y 4,2, siendo los puntajes más bajos los otorgados al líder 1 en el factor de flujo de información puntuado con 2,1 y 2,5.

Todo lo anterior muestra que tanto el líder 1 como sus subalternos reconocen inconsistencias en el estilo y en la información, esto puede deberse a que en el estilo, el líder tiende a guiarse algunas veces por su estado de ánimo para tomar decisiones y en lo que se refiere a la consistencia de información éste no realiza siempre las cosas como ha manifestado que se harán.

Con relación a la variable empatía, el líder 1 y sus subalternos difieren en su evaluación, el primero la puntúa baja mientras que los segundos le asignan un alto puntaje, esto puede deberse a que en ocasiones es difícil establecer una valoración asertiva sobre sí mismo, siendo más fácil establecer un juicio asertivo sobre los otros, como lo hicieron los subalternos.

Con referencia a la organización lo que manifiestan los empleados del líder 1 es que las deficiencias en el flujo de la información y en el manejo de los medios de comunicación, es debido a que la transmisión de los mensajes se hace frecuentemente en forma escrita y se le da prelación al uso de los conductos regulares para la emisión de éstos.

La tabla 9, muestra qué hay diferencias entre la percepción del líder 1 y sus subalternos con relación a su selectividad. Los subalternos del líder 1 expresan como fortaleza de él un alto grado de planeación y la tendencia a seleccionar los asuntos más importantes que va a comunicar, sin embargo el líder 1 manifiesta tener deficiencias a nivel del tiempo que dedica a la comunicación debido a que son realizadas de forma ineficiente, reflejado esto en la desunión que presentan los subalternos con relación al desempeño laboral.

Los subalternos del líder 1 expresan que este asume un papel activo en las épocas de crisis, cuya opinión no es compartida por él, pues contrario a lo que él piensa, sus subalternos lo consideran como la persona encargada de informar los

cambios que se darán en la empresa como resultado de reestructuraciones, siendo él quien está presente para resolver las inquietudes sobre las crisis que enfrenta la empresa.

El líder 2 manifiesta como fortalezas la consistencia de información, de prioridades, la comprensión y la manifestación de empatía, al asignarse en estos factores puntajes de 4 y 4,5. Por otra parte el líder 2 considera como debilidades los factores de: consistencia de estilo, capacidad de escucha y papel del líder en épocas de crisis, en los que se asignó puntajes de 2 y 2,5.

Por otro lado los subalternos le atribuyen al líder como principales características la consistencia de prioridades, del papel del jefe, la capacidad de escucha, la manifestación de empatía, el tiempo dedicado a la comunicación y el papel del líder en épocas de crisis, en las que le asignaron puntajes que se encuentran entre 4,1 y 4,7 y los puntajes más bajos los asignaron a los factores de flujo de información y programación de la comunicación en los que dieron al líder puntajes promedios de 2,7 y 2,8.

Con relación a la consistencia de estilo del líder 2, los puntajes que los subordinados le atribuyen a este son debidos a que perciben cierta ambivalencia en la realización de los llamados de atención y en la consistencia de información. Derivado lo último de la inconsistencia entre el proceder como la empresa espera y el actuar de acuerdo al propio criterio, también los subalternos perciben que en ocasiones el jefe 2 presenta inconsistencias relacionadas con lo que él ha dicho que se espera obtener en la empresa.

Los subordinados observan en su líder (líder 2) un alto grado de empatía, del cual perciben disposición a estar atento a lo que le dicen, entender lo que estos consideran, e interpretarlo con el fin de responder a dichos mensajes. A su vez ven en él interés por sus subalternos. Mientras que el líder 2 manifiesta tener poco interés en las comunicaciones que se ejercen entre los subalternos y el ejercicio de comunicaciones informales.

Los subordinados del jefe 2, muestran que para éste es relevante conservar el uso de los conductos regulares y manejar un lenguaje escrito para comunicar los asuntos importantes; el uso de este lenguaje es confirmado por los puntajes obtenidos en los resultados de la autoevaluación del líder 2. Sin embargo, las comunicaciones se ejercen de forma participativa y personalizada.

Según los subalternos, el líder 2 presenta el ejercicio de las comunicaciones, como una herramienta que debe ser usada sólo cuando hay acontecimientos importantes como situaciones de cambio y poca planeación de las comunicaciones. Sin embargo, se destaca el que el líder 2 dedica un tiempo para asesorías con relación a la mejor manera de hacer el trabajo y con el propósito de resolver inquietudes relacionadas con éste.

A su vez el líder 2, asume que él no realiza una planeación de las comunicaciones a desarrollar. Por otro lado, la toma de decisiones está enfocada en un nivel superior, lo cual imposibilita al jefe 2 a asumir su papel como líder comunicador en épocas de crisis.

El líder 3, se valoró con un alto puntaje en la consistencia de objetivos, de prioridades y del papel del jefe, la capacidad de escucha, comprensión y el tiempo dedicado a la comunicación; con puntuaciones que oscilan entre 4 y 4,5 y las puntuaciones más bajas se las asignó en la consistencia de estilo y el flujo de información con puntuaciones de 1 y 1,5.

Por otra parte, los subalternos del líder 3, le asignan puntuaciones altas en los factores designados como consistencia de objetivos, de prioridades, del papel del jefe, a todos los factores que abarcan la variable de empatía y la variable selectividad, valorados con puntajes que van de 4,4 a 5,0 y no asignaron a algún factor una puntuación baja.

Según los resultados antes descritos, es importante señalar que entre el líder 3 y sus subalternos se encontraron ciertas semejanzas, como las altas valoraciones hechas a la capacidad de escucha, comprensión, tiempo dedicado a la comunicación: a la consistencia de: objetivos, prioridades y el papel del jefe;

con lo cual se muestra que en el líder 3, los mensajes van alineados con los objetivos organizacionales, transmitiéndose los más importantes de manera oportuna, el líder 3 se preocupa también por comprender a sus subordinados y entender sus necesidades, lo cual se relaciona con lo anterior porque para el desarrollo de todos estos factores requiere un contacto directo con los empleados, que viene a resaltar el alto puntaje asignado tanto por líderes como por subalternos al tiempo dedicado a la comunicación.

A su vez, los líderes y subalternos mostraron diferencias en la evaluación de los factores nombrados como consistencia de estilo, flujo de información y papel del líder en épocas de crisis, esto resalta que la consistencia de estilo como el flujo de información pese a tener puntajes tan diferentes como 1 y 3, son en realidad las debilidades del líder 3, que advierten la importancia de que las comunicaciones del líder deban ser de un carácter más directo y franco y la necesidad de usar una comunicación que permita llegar a todas las esferas de la organización. En otra situación se encuentra el factor designado como papel del líder en épocas de crisis que el líder evalúa con un puntaje bajo y dos subalternos con un puntaje alto. Esto puede deberse a que si el líder asume que el manejo del flujo de información usa una estructura deficiente, ésta impedirá la participación del líder en las decisiones importantes de tal forma que él no se considere participe activo en las épocas de crisis, pero sus subalternos opinaron lo contrario, ya que al ser él una persona empática estará alerta a los sentimientos y pensamientos de estos durante dichas situaciones.

En lo que respecta al líder 4, este se asignó puntajes más altos en los factores de consistencia de objetivos, de prioridades, del papel del jefe, capacidad de escucha, medios de comunicación, y tiempo dedicado a la comunicación (4 - 4,5), siendo los más bajos los que se otorgó en consistencia de estilo y manifestación de empatía (2 y 2,5). Por su parte sus subalternos le dieron puntajes altos en la consistencia de información y del papel del jefe y los más bajos en los

factores de consistencia de estilo, manifestación de empatía y flujo de información.

Lo anterior es el reflejo de que el líder 4 se considera como alguien que transmite los objetivos organizacionales y la información de manera consistente, es decir que la manifestación de sus actos concuerda con lo que el ha dicho con anterioridad y aún más, van alineados con los objetivos organizacionales, también él piensa que da prioridad a dar respuestas rápidas a las intervenciones de los empleados sin importar si ha comprendido o no, lo que estos manifiestan, a su vez da más importancia al desempeño laboral que a los sentimientos de los empleados y considera que da prelación al uso de los conductos regúlales, a tal punto que genera deficiencias en el flujo de información que se maneja; así se producen dificultades en que se de la comunicación a todos los niveles y permita que el líder participe en los asuntos importantes.

Por otra parte sus subalternos lo perciben como alguien que se distingue por que sus conductas están acordes con lo que él ha dicho y la cultura de la organización, pese a que las comunicaciones que realiza pueden carecer de credibilidad, por no ser él una persona dilecta y franca, que maneja un tipo de comunicación que es centralizada y poco participativa, evidenciando lo último en el manejo frecuente de un lenguaje escrito para transmitir los mensajes importantes, con mía baja manifestación de empatía expresada en despreocupación por lo que sienten los empleados.

Cada una de éstas percepciones están marcadas por dos características principales en la tabla, la evidente baja puntuación en la manifestación de empatía dada por el líder 4 como por subordinados, lo cual denota que esta es la principal debilidad del líder, que acarrea una alta preocupación por la parte productiva y operativa a tal punto que se interesa por el cumplimiento de objetivos e ir acorde con la cultura de la empresa y el cumplimiento de normas a cabalidad aún si es necesario sacrificar lo que piensan y sienten los empleados, reflejado esto en una

mediana comprensión y capacidad de escucha que manifiestan los empleados que perciben por parte de su líder.

Otro factor digno de resaltar es el flujo de información que el líder se puntúa como alto en tanto sus subalternos le asignan un puntaje bajo. Esto puede deberse a que si el líder considera que hace un adecuado manejo de las políticas de la empresa y que para que esto se dé, es necesario que haga uso de una información centralizada que sus empleados perciben, más el no se atribuye, como sí lo hacen casi todos los demás líderes.

El líder 5, se evalúa con altos puntajes en los factores de consistencia de objetivos, de información, de prioridades, del papel del jefe, capacidad de escucha, comprensión, medios de comunicación, tiempo dedicado a la comunicación y papel del líder en épocas de crisis (rango de 4 a 5), asignándose bajos puntajes en consistencia de estilo, flujo de información y manifestación de empatía (en un rango de 1,5 a 2,5).

En otra posición, sus subalternos consideran que él debe ser altamente valorado en los factores de consistencia de objetivos, de información, de estilo, del papel del jefe, capacidad de escucha y comprensión, (puntuados en el rango de 3,6 a 4,5) y con bajos puntajes en algunos factores determinados.

Los puntajes antes expresados, representan la percepción que el líder 5 tiene de sí mismo, donde él se asume como alguien que es coherente en sus mensajes y acciones con los objetivos organizacionales y los primeros entre sí (mensajes y acciones), le da importancia a informar oportunamente a los empleados y mantenerlos siempre al tanto de lo que ocurre en la empresa, representa la cultura de la empresa, y sus prácticas y acciones se dirigen a simbolizarla, una persona dispuesta a escuchar las necesidades de sus subalternos y a responder a sus intervenciones, dispuesto a elegir los medios más apropiados para cada comunicación, que dedica un tiempo para entablar comunicaciones con sus empleados y a estar alerta a responder y aclarar situaciones en épocas críticas para la empresa, pero que pese a estos atributos, no realiza una comunicación

directa y franca, que se dirija a todos los niveles de la organización, que aún cuando siente empatía, tiene dificultades para expresarla, ya que muchas veces los mensajes que transmite no son de interés para sus subordinados. Ante esto, sus subalternos creen que él se caracteriza por tener la gran mayoría de estos atributos, más no hacen ningún juicio de sus rasgos negativos, por lo que solo hay algunos rasgos medianamente evaluados, derivados de la duda que se pueda presentar entre actuar como la empresa espera o de acuerdo al propio criterio, la poca planeación en las comunicaciones destinadas a los subalternos, que genera deficiencias en la programación de la comunicación y también se manifiesta en deficiencias a nivel del empleo del tiempo de jornada laboral lo cual limita el poder establecer un contacto continuo con los empleados para hablar sobre la empresa y los cambios planteados.

Y por último, el líder 8 se concibe como alguien que se caracteriza por tener una alta consistencia de objetivos, de información, de prioridades, del papel del jefe, capacidad de escucha, flujo de información, programación de la comunicación y tiempo dedicado a la comunicación, asignándose en estos factores puntajes que se encuentran en el rango de 3,5 a 5,0 y en el cual, no prevalece la consistencia de estilo, medios de comunicación y papel del líder en épocas de crisis. Con puntajes ubicados entre 1,0 y 2,5. A su vez, desde otra perspectiva sus subalternos le atribuyen puntajes altos en la consistencia de objetivos, de prioridades, del papel del jefe, capacidad de escucha, comprensión, programación de la comunicación, tiempo dedicado a la comunicación y papel del líder en épocas de crisis, (puntajes de 3,5 a 4,7) y no le dan bajos puntajes a algún factor, siendo los medianamente evaluados, que cabe resaltar la consistencia de información, con puntajes de 2,6.

Tanto líder como los subalternos asumen que en él prevalece la consistencia en los objetivos, las prioridades, el papel del jefe, la capacidad de escucha, la programación de la comunicación y el tiempo dedicado a la comunicación, lo cual significa que el líder 8 es una persona que actúa de

acuerdo con los objetivos de la empresa, que permite que los subordinados se enteren de todos los aspectos relevantes de la empresa y que se desarrollen comunicaciones personalizadas para hacer asesorías, dispuesto a oír las sugerencias de los subalternos a su cargo, con el establecimiento previo de un plan para ejecutar las comunicaciones y la disposición a sacar un tiempo para realizarlas.

Y las diferencias básicas entre líder y subalternos, se dan en las puntuaciones asignadas a la consistencia de información, el flujo de información y el papel del líder en épocas de crisis. Mientras que el líder considera que es coherente al manifestar conductas que se relacionan con los mensajes que emiten, que las comunicaciones se caracterizan por ser realizadas en todos los niveles y él ejerce un papel poco activo en la toma de decisiones en épocas de crisis; sus subalternos no opinan lo mismo ya que creen que el líder es inconsistente entre lo que se espera que se realice y lo que él considera oportuno realizar, las comunicaciones no son ejercidas en todas las direcciones, de abajo arriba, de arriba a bajo y hacia los lados, y si asume su papel de líder en épocas críticas para la empresa, dispuesto a aclarar dudas y brindar información relevante y oportuna en esos momentos.

DISCUSION

La comunicación es un proceso que permite generar cambios actitudinales en las personas; esta relación que se establece entre emisor y receptor, cuando se lleva al ambiente laboral se traduce en la relación jefe - subalterno, la cual se constituye en una relación líder - seguidor, cuando el subalterno percibe seguridad y convicción del líder. Todo esto lo puede proyectar el jefe, como líder, si genera consistencia y realiza una adecuada selectividad de la información y organización en el desarrollo de las comunicaciones.

De esta manera el jefe al convertirse en un líder comunicacional, ejerce el papel de generador de cambios positivos, a tal punto de poder llegar a incrementar la productividad; todo esto, si logra influir en sus subalternos por medio de las comunicaciones.

Para efecto de este proyecto fue necesaria la utilización de dos cuestionarios que midieron el liderazgo comunicacional desde dos perspectivas diferentes (percepción del líder y percepción del subalterno con relación al liderazgo de éste); con el fin de contrarrestar la inclinación que tienen las personas a valorarse según posiciones extremas, y criterios muy rígidos o demasiado flexibles, evitando obtener información realista sobre lo que proyectan y al mismo tiempo que al ser valorados por otros se puedan presentar ambas situaciones.

En los resultados de la investigación, se observó que es difícil obtener el desarrollo de un liderazgo comunicacional, fundado en los altos niveles de las variables: consistencia, empatía, organización y selectividad..

A continuación se presenta el modelo sobre el cual se fundamenta el desarrollo del liderazgo comunicacional, en el Hospital Integrado San Rafael (Ver tabla 10).

Tabla 10

Modelo del liderazgo comunicacional que manifiestan tener los líderes

	Empatia	Selectividad
Consistencia	+	
Organización		—

En la autoevaluación de los líderes, los resultados totales arrojaron altos puntajes en cuanto a las variables consistencia y empatia, además se obtuvieron puntajes bajos con relación a las variables organización y selectividad. Esto se relaciona con el hecho de que la consistencia y la empatia son variables que corresponden a la esfera psicológica - comportamental y la organización y la selectividad son variables administrativas que pertenecen a la esfera técnica, lo cual no está tan desligado del planteamiento que se hace en la teoría comportamental, en que se enuncian dos dimensiones: iniciación de estructura y consideración, planteada por el Grupo Ohio State University.

La iniciación de estructura en esta investigación se refiere al manejo formal de la comunicación, evidenciado en selectividad e información.

La dimensión de consideración, en esta investigación se expresa en manifestación de empatia y consistencia, aspectos que se vinculan a esta esfera.

Según los resultados observados en la tabla 9, en cuanto a la evaluación de los Líderes, se puede afirmar que las variables consistencia y empatia se relacionan, igual sucede con las variables organización y selectividad. La consistencia representa el 27% del liderazgo comunicacional, la empatia el 26%, la selectividad el 22% y la organización el 24% del desarrollo de este.

Teniendo en cuenta lo anterior, se afirma que la consistencia genera seguridad en las personas, lo cual es un factor desencadenante de la capacidad de influir, y la empatia es un factor que permite generar confianza en las personas y estrechar la relación jefe - subalterno, mientras que la selectividad y la

organización no fueron valoradas como muy importantes, por ambos segmentos de la población, pero ameritan ser fortalecidas mediante la realización de capacitaciones sobre la planeación de actividades y el planteamiento de reuniones de grupos primarios.

Parece ser que por lo regular los líderes que tienen una baja consistencia con relación a su estilo (ver tabla 9, líder 1, 3, 4, 5 y 8), tienden a manifestar una baja empatía, como resultado de conductas ambivalentes que no transmiten seguridad, ni manifiestan interés por los sentimientos de sus subalternos, siendo en estos casos el líder una persona que genera poca confianza y con poca tendencia a realizar comunicaciones de interés para los subalternos. Estos aspectos impiden la intervención del líder para hablar con sus subalternos, siendo un obstáculo para el desempeño laboral de los mismos?

Otro aspecto es el flujo de la comunicación cuando se da de una forma rígida (ver tabla 9, líder 2 y 3), el cual impide que el líder sea un participante activo en épocas de crisis, debido a que la estructura que utiliza la empresa para comunicarse no permite que sean informadas todas las personas de la organización en todos los niveles, o tiene tantos niveles que hace que las comunicaciones se realicen de una forma muy lenta, impedirán que el jefe intervenga con prontitud en situaciones que puedan ser generadoras de conflicto, en los momentos críticos que afronte la empresa.

También se detalla que los líderes cuando le dedican poco tiempo a la comunicación (ver tabla 9, subalternos del líder 2 y subalternos del líder 5), en ocasiones no le dedican el suficiente tiempo a la programación de ésta, generando comunicaciones ineficientes, lo cual se manifiesta en la carencia de un planeamiento previo en las comunicaciones. Todo esto puede enraizarse en un flujo de comunicación manejado a través de una estructura jerárquica de muchos niveles, la cual hace que el líder al enterarse tardíamente de las cosas, pierda esta inclinación por establecer comunicaciones oportunas y frecuentes con sus subalternos.

En los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los jefes y a los subalternos, no hay diferencias significativas entre el liderazgo comunicacional que ejercen los jefes, y la variable designada como consistencia incrementa en la medida en que el subalterno lleva trabajando mayor tiempo con el jefe, salvo en algunos casos en los cuales podrá haber un componente de personalidad, ya sea en el subordinado o en el líder, que impide el desarrollo de ésta, lo cual ameritaría un estudio posterior.

En algunas personas la inconsistencia del papel del jefe (ver tabla 9, líder 2), cuando este manifiesta conductas ambivalentes, permite que se desarrolle empatía hacia él. Parece ser que al ponerse el líder en el lugar del subalterno, el primero puede llegar a cambiar de opinión y asumir una actitud diferente a lo afirmado, sin perder por esto su credibilidad.

Las personas con altos niveles de consistencia tienden a tener altos niveles de selectividad (ver tabla 9, líder 4, 5 y 8 y subalternos del líder 1, 2 y 3), sin ser por ello el primero un factor determinante del segundo.

Además, mediante la aplicación del cuestionario dirigido a los subalternos (designado en el Anexo B con una S), se observó que en la relación de iguales (en lo referente al género) es más factible que se dé en mayor grado la empatía.

De la misma manera, se detalló que a mayor nivel de escolaridad, hay mayores probabilidades de éxito en el uso de los medios de comunicación, esto puede estar dado en que las personas entre más capacitadas estén, tienen una mayor inclinación a hacer un buen uso de estos, y pueden estar más enfocados a programar anticipadamente las actividades que desarrollarán, bien sea en el campo comunicacional, como en el establecimiento de las reuniones.

Entre mayor es el nivel jerárquico, más dificultades hay en asumir un papel activo de comunicador por parte del jefe, durante las épocas de crisis, parece ser que los esfuerzos por afrontar dicha situación se tienden a enfocar en una dirección que es diferente a la del recurso humano que constituye la empresa.

Es así como, de acuerdo con los resultados obtenidos, el estilo de liderazgo comunicacional de los líderes de la E.S.E. Hospital Integrado San Rafael, según como lo plantea Kooter (1.990), los líderes en general han logrado hacer uso de su credibilidad y los vínculos interpersonales para realizar su trabajo pero falta el fomento de la comunicación, en el aspecto técnico. El líder aquí ha hecho uso por lo regular de las ilusiones de los empleados hasta los productos, pero hay deficiencias en la estructura de la organización, tal como lo afirma Pincus (1.995).

Al considerar los resultados adquiridos por la aplicación de los dos cuestionarios, y el hecho de que para que se de un liderazgo comunicacional deben existir dos personas, un líder - emisor y un seguidor - receptor, se plantean las siguientes estrategias de intervención:

1. Como el liderazgo comunicacional requiere el manejo de un flujo de comunicación que transite fácilmente, se recomienda el uso de una estructura organizacional más aplanada, que no tenga que pasar de gerente a jefe de personal, después a administrador y luego si a los supervisores técnicos o a las personas que son jefes de cada dependencia. Así, se dará más autonomía a los jefes, y se estimulará en estos el papel de comunicadores activos.

2. Ante las dificultades en cuanto a la selectividad y la organización de la información, se deben desarrollar programas de capacitación para aquellos miembros que tienen a cargo el manejo de personal, con el fin de adquirir conocimientos relacionados con la configuración de grupos primarios y el desarrollo de un trabajo en grupo.

A su vez, sería indispensable, convenir la ejecución de capacitaciones a todo el personal sobre el desarrollo de trabajo en grupo, para que se genere apertura por parte de estos en la realización de este estilo de trabajo.

3. Incitar la participación de los empleados, administrativos, en las decisiones que se toman y la promoción por parte de los jefes de los juicios emitidos por los empleados, ya que son estos las personas que llevan a cabo su

trabajo y serán quienes tendrán mayor claridad sobre cómo y en qué forma se pueden efectuar mejor las labores.

4. Desarrollar un programa que involucre el planteamiento de ideas por parte de los empleados, en el cual se generaran compensaciones para ellos, de tal modo que los empleados sientan a la administración del hospital interesada por lo que ellos piensan y así, el personal se sienta comprometido con la empresa y el mejoramiento de esta.

5. Emitir informaciones constantes por parte del jefe a los empleados, donde se manifiestan los cambios, por qué se presentan, en qué los afectan y cuál es la mejor postura a asumir frente a ellos, especialmente cuando la empresa está enfrentando situaciones difíciles.

6. Evidenciar en los jefes la importancia que tiene el desarrollo de la empatía, como un factor vital que puede estimular una productividad de alta calidad, a nivel del servicio de salud que se presta.

7. Hacer que los jefes se percaten de la trascendencia de las comunicaciones sinceras y francas, ya que estas contribuyen a fortalecer la relación líder - subalterno y permitirá una mayor apertura a la influencia del líder.

Para que cada una de estas estrategias se lleven a cabo, es importante elaborar un plan de trabajo, donde se enuncien las necesidades actuales de la empresa en materia de liderazgo comunicacional y las posibles formas de intervención, como se muestra a continuación, (Ver tablas 11, 12, 13 y 14):

Tabla 14

Plan de acción a desarrollar en cuanto a la variable selectividad

Factores	Requerimientos 0 Atributos	Actividades	Objetivos	Participantes	Fecha
Programación de la Comunicación	Necesita Intervención e X:	<input type="checkbox"/> Estipular reuniones de grupo primario. <input type="checkbox"/> Desarrollar capacitaciones relacionadas con el desarrollo de trabajo en grupo.	<input type="checkbox"/> Permitir que se cree la conciencia de los beneficios que se obtienen al desarrollar planes de trabajo, antes de emitir comunicaciones. <input type="checkbox"/> Dar pautas para el manejo de las comunicaciones.	Lideres y subalternos.	
Tiempo dedicado a la comunicación	Fortaleza vr	<input type="checkbox"/> Seguir fortaleciendo.	<input type="checkbox"/>		
Papel del líder como comunicador activo en épocas de crisis	Necesita Intervención X:	<input type="checkbox"/> Emitir informaciones constantes hacia sus empleados, donde manifiesten los cambios a realizar y los motivos por los cuales se presentan.	<input type="checkbox"/> Promover la participación de los empleados administrativos en las decisiones que se toman, mediante la estipulación de los grupos primarios.	Lideres	

Tabla 13

Plan de acción a desarrollar en cuanto a la variable organización






Factores	Requerimientos o Atributos	Actividades	Objetivos	Participantes	Fecha
Flujo de Información	Necesita Intervención 	<input type="checkbox"/> Plantear el manejo de una estructura organizacional más aplanada.	<input type="checkbox"/> Dar más autonomía a los jefes de dependencia, con el propósito de que el trabajo sea más ágil y efectivo. <input type="checkbox"/> Estimular el papel de los jefes como comunicadores activos.	Altos ejecutivos de la empresa.	
Medios de comunicación	Fortaleza 	<input type="checkbox"/> Seguir fortaleciendo.	<input type="checkbox"/>		






Tabla 12

Plan de acción a desarrollar en cuanto a la variable empatía

Factores	Requerimientos o Atributos	Actividades	Objetivos	Participantes	Fecha
Capacidad de escucha	Fortaleza 	<input type="checkbox"/> Establecer capacitaciones de relaciones humanas, enfocadas en mejorar las relaciones interpersonales y promover la escucha activa, entre jefe- subalterno y subalterno-subalterno.	<input type="checkbox"/> Fortalecer las interacciones entre los compañeros de trabajo y jefe-subalterno.	Todos los empleados de la empresa.	
Comprensión	No descuidar 	<input type="checkbox"/> Crear un plan que permita el mejoramiento de ideas por parte de cada uno de los empleados que la integran.	<input type="checkbox"/> Generar un mecanismo que permita la participación activa en el mejoramiento y el desarrollo de la empresa. Al manifestar estos sus sugerencias o posibles medidas de intervención ante situaciones actuales.	Jefes Subalternos	
Manifestación de Empatía	No descuidar 	<input type="checkbox"/> Realizar actividades de integración.	<input type="checkbox"/> Brindar un espacio para que las personas se conozcan libremente sin la intervención de presiones o posibles censuras que los cohiban.	Persona encargada del desarrollo organizacional,	

y

Tabla 11
Plan de acción a desarrollar en cuanto a la variable consistencia

Factores	Requerimientos 0 Atributos	Actividades	Objetivos	Participantes	Fecha
Consistencia de Objetivos	No descuidar 	<input type="checkbox"/> Establecer la empresa programas de reinducción.	<input type="checkbox"/> Permitir que los empleados conozcan los objetivos organizacionales actuales.	Todos los empleados de la empresa.	
Consistencia de Información	No descuidar 	<input type="checkbox"/> Que la empresa proporcione a los jefes cuestionarios de autoevaluación y a los subalternos cuestionarios donde autoevalúen a su jefe inmediato con el fin de cotejar al final dichos resultados.	<input type="checkbox"/> Permitir a los jefes que valoren las conductas que los caracterizan, y evidenciar si estas están acorde con lo que ellos plantean previamente.	Jefes Subalternos	
Consistencia de Estilo	Necesita Intervención 	<input type="checkbox"/> Esto se puede afrontar con los programas de reinducción ya planteados.	<input type="checkbox"/> Darle a los empleados la oportunidad de conocer los elementos actuales de la cultura organizacional. (Valores, principios, normas, objetivos, misión y visión de la empresa)		
Consistencia de Prioridades	Fortaleza 	<input type="checkbox"/> Seguir fortaleciendo.			
Consistencia de Papel del Jefe	Fortaleza ú*	<input type="checkbox"/> Seguir fortaleciendo.	<input type="checkbox"/>		

REFERENCIAS

- » Adair, John. (1.979). Liderazgo basado en la Acción. México: McGraw Hill.
- Arrieta, E. (1.991) Un Concepto de Comunicación Organizacional. (1ª Edición) México: Diana.
- Davis, K. Y Newstrom, J. (1.991). Comportamiento Humano en el Trabajo. (8ª Edición). México: McGraw Hill.
- García, Salvador. (1.997) La Dirección por Valores. España: McGraw Hill.
- Hernández, Sampieri R. (1.999) Metodología de la Investigación. 2da. Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Koontz. (1.991). Administración. México: Editorial McGraw Hill.
- Kooter, John P. (1.990). El Factor Liderazgo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- Laird, A. W. (1.982) Psychology . A Quarterly Journal of Human Behavior. Persuasión: A Tool of Courtroom Communication. Volume 19 Number 2/3.
- * Muchinsky, Paúl M. (1.994) Psicología aplicada al Trabajo. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- Pincus, J. David y DeBonis, J. Nicholas. (1.995) El Gran Jefe. México: Editorial McGraw Hill.
- Robbins, Stephen P. (1.987) Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicación. México: Editorial Prentice Hall.
- Roggers, C.R. & Rosenberg R. L. (1.981) La Persona como Centro. Barcelona: Editorial Herder.
- Salgado, de Bernal Camila. (1.988). Comunicación y Psicoterapia. Revista Latinoamericana de Psicología. 20, (3), 369-383.
- Shein, Edgar. (1.993) Psicología de la Organización. México :Editorial Prentice Hall.

Solís, Uribe G. y Otros. Liderazgo Comunicacional. Trabajo de Grado no Publicado. (1998).

Zacharis, Jhon C. (1.984) Comunicación Oral un Enfoque Racional. México: Editorial Limusa.

Variable de Criterio: Estilo de Liderazgo Comunicacional

Las preguntas que se encuentran a continuación, constituyen los dos cuestionarios, uno dirigido a las personas que ejercen una posición de liderazgo, señaladas en el cuestionario, y otras destinadas a los subordinados. Las preguntas han sido diseñadas con base a una escala Lickert y en las variables predictivas que se enuncian a continuación.

Variables Predictivas	Factores	Preguntas o Indicadores
<p>Consistencia: Esta definida como “tener la intención de cumplir lo que se dice y decir lo que se pretende hacer, todo el tiempo” (Pincus, DeBonis, 1995), a esto se le denomina concenso cognitivo, práctica empleada en el liderazgo persuasivo, su opuesto la frecuente incoherencia o conflicto entre lo que se teoriza que se hace y lo que realmente se hace, es fuente de confusión, falta de compromiso y “absentismo psíquico” por parte de los empleados, se califica como disonancia cognitiva, la técnica empleada en el liderazgo coercitivo (García y Dolan, 1997).</p>	<p>Consistencia de objetivos: Las acciones del líder, y sus mensajes deben ir alineados con los objetivos organizacionales.</p> <p>Consistencia de información: Trata de la coherencia que tiene el líder, entre los mensajes que emite y el comportamiento que manifiesta.</p>	<p>Dirigidas al líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Emite usted comunicados para transmitir información relevante sobre los objetivos organizacionales: 2. Considera que sus acciones permiten dar a conocer los objetivos que se quieren cumplir en la empresa: 3. Ha tenido usted dificultades en encontrar la manera para E transmitir información acerca de los objetivos organizacionales: <p>Dirigidas al subalterno:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Su jefe inmediato le transmite información, sobre los objetivos de la organización: 2. La conducta que manifiesta mi jefe, no es acorde con lo que él ha dicho que se espera obtener dentro de la empresa: <p>Dirigidas al líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. La gente afirma que mi comportamiento a veces, va en contra de lo que he dicho con anterioridad: 5. Prefiere usted actuar de acuerdo a lo que los demás esperan de usted, que con lo que usted espera de sí mismo: 6. Frecuentemente ha tenido que hacer las cosas de manera diferente a como le ha dicho a los trabajadores que las hagan: <p>Dirigidas a los subalternos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. El comportamiento de mi jefe, va en contra de lo que él ha dicho con anterioridad: 4. Mi jefe se comporta de forma diferente a lo que dice: 5. Mi jefe se comporta de acuerdo con lo que se espera en la empresa, aún cuando esto vaya en contra de lo que él dice que se debe realizar:

V r s * e x q o . c o n f o r m a c i o n I n t e r n a c i o n a l

ANEXONA

Consistencia de estilo: Este tipo de consistencia se refiere a que en el tiempo, las acciones del líder no presenten ambivalencias para su interpretación; supone tener pautas de comportamiento que transmitan seguridad.

Esto se evidencia en que las comunicaciones del líder se caracterizan por ser directas y francas e incluyan la retroalimentación a los receptores del mensaje.

Consistencia de prioridades: Está definida como la constante prelación que da el líder a los empleados en cuanto a la emisión de los mensajes, que informan la situación real de la empresa y los temas que con urgencia deben ser informados para el desarrollo de ésta.

Esto se da cuando los problemas y auditorios que el líder manifiesta que son importantes, se tratan en función de su nivel de interés, reservando o compartiendo información crucial acerca de qué y a quién considera más importante.

Consistencia del papel del jefe: Consiste en ser el líder, el vocero efectivo de la organización, en ser esta la persona que ejemplifique lo que es la

Dirigidas al líder:

7. Cuando las personas cometen una falta, es importante reprenderlas y al poco tiempo hablar con ellas para calmar su ansiedad y angustia:
8. Mi estado de ánimo no afecta la manera como me comunico con mis subordinados

Dirigidas a subordinados:

6. Mi jefe cambia de parecer frecuentemente de acuerdo a su estado de ánimo:
7. En muchas ocasiones mi jefe llama la atención por errores cometidos y en ocasiones por esos mismos errores no dice nada:
8. Cuando las personas cometen una falta, mi jefe las regaña y al poco tiempo se dirige a ellas para decirles que el asunto no tiene importancia:

Dirigidas al líder:

9. Dedicar un tiempo de su trabajo para programar asesorías e informar sobre novedades en el área de trabajo:
10. Prefiere usted informar las eventualidades de la empresa a los medios externos antes que a los empleados:
11. La selección de las personas a las cuales se les informa sobre los cambios organizacionales está dada en el nivel de importancia que tienen para la empresa, de acuerdo al cargo que ocupa en la estructura organizacional:

Dirigidas a los subordinados:

9. Las primeras personas en ser informadas sobre los cambios planteados en la empresa, son los empleados que la conforman, siguiendo las líneas de la estructura jerárquica:
10. Su jefe lo asesora e informa sobre cambios relacionados con su trabajo:

Dirigidas al líder:

12. Lo más importante en la empresa, es manifestar actitudes y prácticas que se espera sean realizadas dentro de ella;
 13. Soy un fiel representante de la cultura y creencias que identifican
-

empresa y se espera de ella. Está dado en que el líder, representante de forma estable la cultura y creencias que deben caracterizar a los miembros de la organización para ser por ende el reflejo de las actitudes y prácticas que se esperan de los empleados.

a la empresa:

Dirigidas a los subordinados:

11. Elegiría a mi jefe como el modelo a seguir, en lo referente a actitudes y prácticas que se esperan sean realizadas en esta empresa:
12. Mi jefe se muestra comprometido con la empresa y lo que se espera que sea realizado dentro de ella:

La empatía: “Significa manifestar preocupación por, y comprensión de, las necesidades emocionales - así como las pragmáticas - de los demás. La empatía genuina implica identificarse con la forma en la que otros perciben y sienten algo, para hacerles saber que es de interés, lo que para ellos resulta importante” (Pincus, DeBonis, 1995).

Capacidad de escucha: Es la habilidad que tiene el líder para prestar atención a lo que oye, y entender las percepciones de quienes le rodean.

Se da cuando el líder escucha y entiende las percepciones de los demás, y es capaz de compartir información con ellos e invitarlos a participar en la decisiones laborales.

Comprensión: Es la facultad que tiene el líder para entender e interpretar lo que dicen o informan sus subordinados, para responder rápidamente a las sugerencias e intervenciones de las personas.

Dirigidas al líder:

14. Por lo regular está usted enterado de lo que piensan las personas bajo su cargo, con respecto a la organización y las medidas que se implantan:
15. Intercambia ideas y conceptos de manera informal con las personas, para luego responder a sus dudas:
16. Está usted alerta a los mensajes que son transmitidos en los pasillos de la organización:

Dirigidas a subordinados:

13. Considera que su jefe lo escucha cuando se dirige a él con alguna inquietud:
14. Su jefe está alerta a las ideas que usted propone:

Dirigidas al Líder:

17. Dentro de sus prioridades como jefe, predomina el comprender a sus subordinados, antes que imponer tareas:
18. Sólo si ha entendido lo que dicen sus subordinados, les responde de forma rápida a sus intervenciones:

Dirigidas a los subordinados:

15. Mi jefe por lo regular, comprende lo que le he dicho y manifestado con anterioridad:
16. Obtiene usted respuesta con prontitud a las sugerencias que le da a su jefe:
17. Su jefe atiende las sugerencias que las personas hagan en relación a la mejor forma de hacer el trabajo:

Manifestación de empatía: La empatía es el acto de proyección de uno mismo en los sentimientos de otra persona, con la intención de ver las cosas desde su punto de vista.

Se expresa en el interés que manifiesta el líder por sus subalternos, representado en halagos, el tono y actitud de confianza en lo que se dice, y en comunicaciones realizadas con la gente, con referencia a lo que ellos les interesa y tienen en mente. Lo cual se verá proyectado en la unión de las personas que conforman la empresa.

En la empatía, el líder tiene que estar alerta a los cambios de actitudes manifestadas por los subalternos para intervenir de manera oportuna y realizar comunicaciones que contribuyan a cambiar las conductas negativas.

Organización: Radica en los aspectos técnicos y estratégicos que regulan la comunicación. La organización asegura que las actividades estén alineadas en la misión de la compañía y coordinadas con las de otros gerentes.

Flujo de información: Se fundamenta en la estructura natural que hace uso de la empresa para comunicarse. Debe ser enfocada de tal forma que permita, la comunicación en todos los niveles, y la participación del líder en las decisiones importantes.

Consiste en diseñar una comunicación por parte del líder de mayor jerarquía, que realce los objetivos globales a nivel organizacional y en el plano de la comunicación.

Dirigidas al líder:

19. Hay ocasiones en que es más importante saber qué están sintiendo los empleados, que el exigirles el desempeño de una labor:
20. En cuestiones de trabajo no es tan importante lo que los trabajadores piensan y sienten como lo que dicen y hacen:

Dirigidas a los subordinados:

18. Su jefe le pregunta cómo se siente, ante situaciones que lo afectan:
 19. Mi jefe comprende lo que digo pero no lo que siento:
 20. Mi jefe al enterarse de que enfrento un problema, se interesa por saber lo que siento:
-

Dirigidas al líder:

21. El nivel jerárquico que usted ocupa dentro de la estructura organizacional es:
a) Primera línea b) 2da línea c) 3ra línea d) 4ta línea
22. Ejercen decisiones sobre su trabajo:
a) Un jefe de área b) Gerente c) Dueño d) Otros _____
23. La comunicación en la organización debe ser más flexible que regulada por reglas:
24. Las comunicaciones aquí se basan más en ser centralizadas que participativas:
25. Estoy atento a que se conserven los conductos regulares, para la solución de problemas:

Dirigidas a subordinados:

21. Cuando se emite una información, por lo regular todas las personas de la empresa se enteran:
-

Medios de comunicación: El líder debe decidir cuáles son los medios apropiados para la transmisión de los mensajes.

Esta evidencia es la evaluación de lo oportuno de los medios con relación a la velocidad con que se requiere sean transmitidos, la relación costo y efectividad, la necesidad de obtener retroalimentación y la facilidad para hacerlo, la complejidad del mensaje y la importante necesidad de controlar el contenido, y el contexto del mensaje.

Selectividad: Consiste en que el líder discierna, despliegue y escoja la comunicación que realiza, evitando de esta forma la interferencia con las comunicaciones de otros líderes.

Programación de la comunicación: Consiste en estipular el plan bajo el cual se realizarán las comunicaciones, es redactar un escrito que señale los pormenores de las actividades comunicacionales, garantizando que las personas con cargos directivos, que establecen contacto directo con los empleados, no sean ignorados o subestimados.

También abarca la preocupación por elegir los asuntos y acontecimientos de mayor impacto, ante los cuales debe asumir el liderazgo.

22. Mi jefe se preocupa mucho porque se conserven los conductos regulares, para la solución de problemas:

Dirigidas al líder:

26. Cuando usted desea transmitir un mensaje en el cual no quede ninguna duda prefiere usar un medio escrito:

27. A veces tengo problemas para seleccionar el medio (escrito - verbal) para transmitir la información:

28. Es mejor usar un solo medio (verbal o escrito) para transmitir todos los mensajes de la empresa:

Dirigidas a subalternos:

23. Su jefe para aclarar dudas, usa más un intermediario que realizarlo personalmente:

24. Los mensajes importantes, que determinan el curso de la organización son transmitidos en forma escrita:

Dirigidas al líder:

29. Programa usted, previamente los asuntos que se considera urgente comunicar para hacerlo en el menor tiempo posible:

30. Establece por escrito, los pasos a seguir para desarrollar las comunicaciones:

31. Es frecuente que no disponga de tiempo para establecer los pasos a seguir en las comunicaciones que se realizarán en una reunión:

32. Casi nunca tengo que planear la manera como voy a comunicar algo:

Dirigidas a los subordinados:

25. Obtiene usted directamente de su jefe comunicaciones que le informan situaciones que pueden afectar a las personas que trabajan en la empresa:

26. Sólo se dirige a usted su jefe, cuando hay situaciones específicas que deben cambiar:

27. Ha recibido usted antes de una reunión con su jefe, el programa de lo que se va a tratar:

Tiempo dedicado a la comunicación:

se funda en dedicar el líder, personalmente parte del tiempo de su desempeño laboral, para comunicarse con subalternos de manera eficiente.

Está dada en que el líder dedique un tiempo para comunicarse con los empleados con el fin de estrechar los vínculos entre las personas que conforman la empresa, por lo tanto se debe garantizar que cuando se realicen las comunicaciones estas deben ser de muy buena calidad

Papel que ejerce el líder durante

épocas de crisis: El líder en su condición de comunicador, es la persona encargada de resolver situaciones difíciles, en que el destino de la organización se encuentre en peligro.

A mayor dificultad, de la problemática que enfrenta la empresa, mayor será la función comunicadora que ejerce el líder de más alto nivel en la organización.

Dirigidas al líder:

33. La cantidad de tiempo y esfuerzo que dispone para comunicar asuntos importantes, permite hacerlo y aclarar dudas al respecto

34. Considera usted, que las comunicaciones que tiene con sus subalternos ha permitido unirlos para lograr las metas de la empresa:

Dirigidas al subalterno:

28. Cuando necesita ayuda, su jefe saca tiempo para hablar con usted:

29. Establece contacto continuo, con su jefe directo para hablar sobre la situación de la empresa y los cambios planteados:

Dirigidas al líder:

35. En situaciones críticas para la empresa otorga usted determinado tiempo para escuchar a sus subalternos:

36. Se comunica más con sus subalternos en épocas de calma que en las de crisis:

37. En situaciones críticas para la empresa sólo yo, tomo las decisiones que contribuyen a solucionar los problemas;

Dirigidas al subordinado:

30. Su jefe inmediato es la persona encargada de informar sobre cambios que se darán en la empresa como resultado de reestructuraciones:

31. Su jefe está presente, para resolver sus inquietudes frente a las crisis que enfrenta la empresa:

ANEXO B**Cuestionarios aplicados a los líderes (L) y los subalternos (S) de estos**

L

CUESTIONARIO EMPLEADO PARA LA MEDICIÓN DE LAS
CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN UNA POSICIÓN DE
LIDERAZGO

**Cargo que desempeña:Nivel de
escolaridad:**

Tiempo en que ha desempeñado este cargo:Edad:Sexo: F M

Nombre de su jefe inmediato: _____

Cargo de su jefe inmediato: _____

ESTE CUESTIONARIO HA SIDO DISEÑADO CON EL FIN DE IDENTIFICAR LAS
CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LAS PERSONAS QUE EJERCEN UNA
POSICIÓN DE LIDERAZGO EN ESTA EMPRESA. POR LO CUAL AGRADEZCO
DE ANTEMANO SU TOTAL HONESTIDAD

Conteste encerrando en un círculo, la respuesta correspondiente a las tres siguientes
preguntas, relacionadas con la posición jerárquica que usted ocupa en el organigrama
organizacional del hospital y el número de personas a cargo

1. El nivel jerárquico que usted ocupa dentro de la estructura organizacional es:

a) Primera línea b) 2da línea c) 3ra línea d) 4ta línea

2. Ejercen decisiones sobre su trabajo:

a) Un jefe de área b) Gerente c) Dueño d) Otros

3. La cantidad de personas que se encuentran a su cargo y a las cuales controla,
supervisa o dirige en su trabajo, son:

A continuación se realizarán una serie de preguntas, relacionadas con sus actividades de
trabajo. A las cuales debe responder, encerrando en un círculo la letra correspondiente a
la respuesta que usted considere que corresponde a su trabajo cotidiano.

1. Emite usted comunicados para transmitir información relevante sobre los objetivos
organizacionales:

a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca

2. Cuando las personas cometen una falta, es importante reprenderlas y al poco tiempo
hablar con ellas para calmar su ansiedad y angustia:

a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca

3. Lo más importante en la empresa, es manifestar actitudes y prácticas que se espera sean realizadas dentro de ella:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
4. Está usted alerta a los mensajes que son transmitidos en los pasillos de la organización:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5. Dentro de sus prioridades como jefe, predomina el comprender a sus subalternos, antes que imponer tareas:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
6. En cuestiones de trabajo no es tan importante lo que los trabajadores piensan y sienten como lo que dicen y hacen:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
7. Es mejor usar un solo medio (verbal o escrito) para transmitir todos los mensajes de la empresa:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
8. Considera usted, que las comunicaciones que tiene con sus subalternos ha permitido unirlos para lograr las metas de la empresa:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
9. En situaciones críticas para la empresa otorga usted determinado tiempo para escuchar a sus subalternos:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
10. Considera que sus acciones permiten dar a conocer los objetivos que se quieren cumplir en la empresa:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
11. Frecuentemente ha tenido que hacer las cosas de manera diferente a como le ha dicho a los trabajadores que las hagan:
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
12. Mi estado de ánimo no afecta la manera como me comunico con mis subalternos
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
13. Hay ocasiones en que es más importante saber qué están sintiendo los empleados, que el exigirles el desempeño de una labor:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
14. Las comunicaciones aquí se basan más en ser centralizadas que participativas:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca

15. Establece por escrito, los pasos a seguir para desarrollar las comunicaciones:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
16. En situaciones críticas para la empresa sólo yo, tomo las decisiones que contribuyen a solucionar los problemas:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
17. Prefiere usted actuar de acuerdo a lo que los demás esperan de usted, que con lo que usted espera de sí mismo:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
18. Dedicar un tiempo de su trabajo para programar asesorías e informar sobre novedades en el área de trabajo:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
19. Soy un fiel representante de la cultura y creencias que identifican a la empresa:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
20. Intercambia ideas y conceptos de manera informal con las personas, para luego responder a sus dudas:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
21. Sólo si ha entendido lo que dicen sus subalternos, les responde de forma rápida a sus intervenciones:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
22. Estoy atento a que se conserven los conductos regulares, para la solución de problemas:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
23. Es frecuente que no disponga de tiempo para establecer los pasos a seguir en las comunicaciones que se realizarán en una reunión:
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
24. Prefiere usted informar las eventualidades de la empresa a los medios externos antes que a los empleados:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
25. A veces tengo problemas para seleccionar el medio (escrito - verbal) para transmitir la información:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca

26. La cantidad de tiempo y esfuerzo que dispone para comunicar asuntos importantes, permite hacerlo y aclarar dudas al respecto
- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca



S
**CUESTIONARIO EMPLEADO PARA LA MEDICIÓN DE LAS
 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN UNA POSICIÓN DE
 LIDERAZGO**

**Cargo que desempeña:Nivel de
 escolaridad:**

Tiempo en que ha desempeñado este cargo:Edad:Sexo: F M

Nombre de su jefe inmediato:_____

Cargo de su jefe inmediato:_____

ESTE CUESTIONARIO HA SIDO DISEÑADO CON EL FIN DE IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LAS PERSONAS QUE EJERCEN UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO EN ESTA EMPRESA. POR LO CUAL AGRADEZCO DE ANTEMANO SU TOTAL HONESTIDAD

Conteste encerrando en un círculo, la respuesta correspondiente a las tres siguientes preguntas, relacionadas con la posición jerárquica que usted ocupa en el organigrama organizacional del hospital y el número de personas a cargo

1. El nivel jerárquico que usted ocupa dentro de la estructura organizacional es:
 a) Primera línea b) 2da línea c) 3ra línea d) 4ta línea

2. Ejercen decisiones sobre su trabajo:
 b) Unjefedeárea b) Gerente c) Dueño d) Otros

*** 4: * * * * íc * * 4? * * * * £ * * jfc % jfc % \$ £ \$ * 4c * * * aje * % *

A continuación se realizarán una serie de preguntas, relacionadas con sus actividades de trabajo. A las cuales debe responder, encerrando en un círculo la letra correspondiente a la respuesta que usted considere que corresponde a su trabajo cotidiano.

1. Su jefe inmediato le transmite información, sobre los objetivos de la organización:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
2. Cuando las personas cometen una falta, mi jefe les llama la atención y al poco tiempo se dirige a ellas para decirles que el asunto no tiene importancia:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
3. Elegiría a mi jefe como el modelo a seguir, en lo referente a actitudes y prácticas que se esperan sean realizadas en esta empresa:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
4. Mi jefe se muestra comprometido con la empresa y lo que se espera que sea realizado dentro de ella:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca

5. Su jefe atiende las sugerencias que las personas hagan en relación a la mejor forma de hacer el trabajo:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
6. Cuando se emite una información, por lo regular todas las personas de la empresa se enteran:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
7. Mi jefe se preocupa mucho porque se conserven los conductos regulares, para la solución de problemas:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
8. Sólo se dirige a usted su jefe, cuando hay situaciones específicas que deben cambiar:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
9. Ha recibido usted antes de una reunión con su jefe, el programa de lo que se va a tratar:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
10. Su jefe inmediato es la persona encargada de informar sobre cambios que se darán en la empresa como resultado de reestructuraciones:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
11. Su jefe está presente, para resolver sus inquietudes frente a las crisis que enfrenta la empresa:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
12. La conducta que manifiesta mi jefe, no es acorde con lo que él ha dicho que se espera obtener dentro de la empresa:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
13. Mi jefe se comporta de acuerdo con lo que se espera en la empresa, aún cuando esto vaya en contra de lo que él dice que se debe realizar:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
14. Mi jefe cambia de parecer frecuentemente de acuerdo a su estado de ánimo:
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
15. Los empleados que conforman la empresa son los primeros en ser informados sobre los cambios planteados:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
16. Su jefe está alerta a las ideas que usted propone:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca

17. Los mensajes importantes, que determinan el curso de la organización son transmitidos en forma escrita:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
18. Establece contacto continuo, con su jefe directo para hablar sobre la situación de la empresa y los cambios planteados:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
19. El comportamiento de mi jefe, va en contra de lo que él ha dicho con anterioridad:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
20. Su jefe lo asesora e informa sobre cambios relacionados con su trabajo:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
21. Considera que su jefe lo escucha cuando se dirige a él con alguna inquietud:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
22. Su jefe le pregunta cómo se siente, ante situaciones que lo afectan:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
23. Cuando necesita ayuda, su jefe saca tiempo para hablar con usted:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
24. Mi jefe al enterarse de que enfrento un problema, se interesa por saber lo que siento:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
25. Su jefe para aclarar dudas, usa más un intermediario que realizarlo personalmente:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
26. Mi jefe por lo regular, comprende lo que he dicho y manifestado con anterioridad:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca

ANEXO C

Cuestionarios empleados en la prueba piloto

L
 CUESTIONARIO EMPLEADO PARA LA MEDICIÓN DE LAS
 CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN UNA POSICIÓN DE
 LIDERAZGO

**Cargo que desempeña: Nivel de
 escolaridad:**

Tiempo en que ha desempeñado este cargo: Edad: Sexo: F M
 Nombre de su jefe inmediato: _____
 Cargo de su jefe inmediato: _____

ESTE CUESTIONARIO HA SIDO DISEÑADO CON EL FIN DE IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LAS PERSONAS QUE EJERCEN UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO EN ESTA EMPRESA. POR LO CUAL AGRADEZCO DE ANTEMANO SU TOTAL HONESTIDAD

Conteste encerrando en un círculo, la respuesta correspondiente a las tres siguientes preguntas, relacionadas con la posición jerárquica que usted ocupa en el organigrama organizacional del hospital y el número de personas a cargo

1. El nivel jerárquico que usted ocupa dentro de la estructura organizacional es:
 - a) Primera línea b) 2da línea c) 3ra línea d) 4ta línea
2. Ejercen decisiones sobre su trabajo:
 - c) Un jefe de área b) Gerente c) Dueño d) Otros
3. La cantidad de personas que se encuentran a su cargo y a las cuales controla, supervisa o dirige en su trabajo, son:

A continuación se realizarán una serie de preguntas, relacionadas con sus actividades de trabajo. A las cuales debe responder, encerrando en un círculo la letra correspondiente a la respuesta que usted considere que corresponde a su trabajo cotidiano.

1. Emite usted comunicados para transmitir información relevante sobre los objetivos organizacionales:
 - a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 - 5 4 3 2 1
2. La gente afirma que mi comportamiento a veces, va en contra de lo que he dicho con anterioridad:
 - a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 - 1 2 3 4 5

3. Cuando las personas cometen una falta, es importante reprenderlas y al poco tiempo hablar con ellas para calmar su ansiedad y angustia:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 12 3 45
4. La selección de las personas a las cuales se les informa sobre los cambios organizacionales está dada en el nivel de importancia que tienen para la empresa, de acuerdo al cargo que ocupa en la estructura organizacional:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
5. Lo más importante en la empresa, es manifestar actitudes y prácticas que se espera sean realizadas dentro de ella:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
6. Está usted alerta a los mensajes que son transmitidos en los pasillos de la organización:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
7. Dentro de sus prioridades como jefe, predomina el comprender a sus subalternos, antes que imponer tareas:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
8. En cuestiones de trabajo no es tan importante lo que los trabajadores piensan y sienten como lo que dicen y hacen:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 1 2 3 4 5
9. La comunicación en la organización debe ser más flexible que regulada por reglas,
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
10. Es mejor usar un solo medio (verbal o escrito) para transmitir todos los mensajes de la empresa:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 1 2 3 4 5
11. Programa usted, previamente los asuntos que considera urgente comunicar para hacerlo en el menor tiempo posible:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1

12. Considera usted, que las comunicaciones que tiene con sus subalternos ha permitido unirlos para lograr las metas de la empresa:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

13. En situaciones críticas para la empresa otorga usted determinado tiempo para escuchar a sus subalternos:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

14. Considera que sus acciones permiten dar a conocer los objetivos que se quieren cumplir en la empresa:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

15. Frecuentemente ha tenido que hacer las cosas de manera diferente a como le ha dicho a los trabajadores que las hagan:

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
1 2 3
d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
4 5

16. Mi estado de ánimo no afecta la manera como me comunico con mis subalternos

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

17. Por lo regular está usted enterado de lo que piensan las personas bajo su cargo, con respecto a la organización y a las medidas que se implantan:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

18. Hay ocasiones en que es más importante saber qué están sintiendo los empleados, que el exigirles el desempeño de una labor:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

19. Las comunicaciones aquí se basan más en ser centralizadas que participativas:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
12 3 45

20. Establece por escrito, los pasos a seguir para desarrollar las comunicaciones:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

21. En situaciones críticas para la empresa sólo yo, tomo las decisiones que contribuyen a solucionar los problemas:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
22. Ha tenido usted dificultades en encontrar la manera para transmitir información acerca de los objetivos organizacionales:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 1 2 3 4 5
23. Prefiere usted actuar de acuerdo a lo que los demás esperan de usted, que con lo que usted espera de sí mismo:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 1 2 3 4 5
24. Dedicar un tiempo de su trabajo para programar asesorías e informar sobre novedades en el área de trabajo:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
25. Soy un fiel representante de la cultura y creencias que identifican a la empresa:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
26. Intercambia ideas y conceptos de manera informal con las personas, para luego responder a sus dudas:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
27. Sólo si ha entendido lo que dicen sus subalternos, les responde de forma rápida a sus intervenciones:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
28. Estoy atento a que se conserven los conductos regulares, para la solución de problemas:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 1 2 3 4 5
29. Cuando usted desea transmitir un mensaje en el cual no quede ninguna duda prefiere usar un medio escrito:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 1 2 3 4 5

S

**CUESTIONARIO EMPLEADO PARA LA MEDICIÓN DE LAS
CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN UNA POSICIÓN DE
LIDERAZGO**

**Cargo que desempeña: Nivel de
escolaridad ad:**

Tiempo en que ha desempeñado este cargo: Edad: Sexo: F M
Nombre de su jefe inmediato: _____
Cargo de su jefe inmediato: _____

ESTE CUESTIONARIO HA SIDO DISEÑADO CON EL FIN DE IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LAS PERSONAS QUE EJERCEN UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO EN ESTA EMPRESA. POR LO CUAL AGRADEZCO DE ANTEMANO SU TOTAL HONESTIDAD

Conteste encerrando en un círculo, la respuesta correspondiente a las tres siguientes preguntas, relacionadas con la posición jerárquica que usted ocupa en el organigrama organizacional del hospital y el número de personas a cargo

1. El nivel jerárquico que usted ocupa dentro de la estructura organizacional es:
a) Primera línea b) 2da línea c) 3ra línea d) 4ta línea
2. Ejercen decisiones sobre su trabajo:
d) Un jefe de área b) Gerente c) Dueño d) Otros

A continuación se realizarán una serie de preguntas, relacionadas con sus actividades de trabajo. A las cuales debe responder, encerrando en un círculo la letra correspondiente a la respuesta que usted considere que corresponde a su trabajo cotidiano.

1. Su jefe inmediato le transmite información, sobre los objetivos de la organización:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1
2. En muchas ocasiones mi jefe me llama la atención por errores cometidos y en ocasiones por esos mismos errores no dice nada:
a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
1 2 3
d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
4 5
3. Cuando las personas cometen una falta, mi jefe los regaña y al poco tiempo se dirige a ellas para decirles que el asunto no tiene importancia:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
1 2 3 4 5

4. Elegiría a mi jefe como el modelo a seguir, en lo referente a actitudes y prácticas que se esperan sean realizadas en esta empresa:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
5. Mi jefe se muestra comprometido con la empresa y lo que se espera que sea realizado dentro de ella:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
6. Obtiene usted respuesta con prontitud a las sugerencias que le da su jefe:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
7. Su jefe atiende las sugerencias que las personas hagan en relación a la mejor forma de hacer el trabajo:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
8. Cuando se emite una información, por lo regular todas las personas de la empresa se enteran:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
9. Mi jefe se preocupa mucho porque se conserven los conductos regulares, para la solución de problemas:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 1 2 3 4 5
10. Sólo se dirige a usted su jefe, cuando hay situaciones específicas que deben cambiar:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
11. Ha recibido usted antes de una reunión con su jefe, el programa de lo que se va a tratar:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1
12. Su jefe inmediato es la persona encargada de informar sobre cambios que se darán en la empresa como resultado de reestructuraciones:
 a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
 5 4 3 2 1

13. Sujete está presente, para resolver sus inquietudes frente a las crisis que enfrenta la empresa:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

14. La conducta que manifiesta mi jefe, no es acorde con lo que él ha dicho que se espera obtener dentro de la empresa:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
1 2 3 4 5

15. Mi jefe se comporta de acuerdo con lo que se espera en la empresa, aún cuando esto vaya en contra de lo que el dice que se debe realizar:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
1 2 3 4 5

16. Mi jefe cambia de parecer frecuentemente de acuerdo a su estado de ánimo:

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
1 2 3
- d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
4 5

17. Las primeras personas en ser informadas sobre los cambios planteados en la empresa, son los empleados que la conforman, siguiendo las líneas de la estructura jerárquica:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

18. Su jefe está alerta a las ideas que usted propone:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

19. Mi jefe comprende lo que digo pero no lo que siento:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
1 2 3 4 5

20. Los mensajes importantes, que determinan el curso de la organización son transmitidos en forma escrita:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
1 2 3 4 5

21. Establece contacto continuo, con su jefe directo para hablar sobre la situación de la empresa y los cambios planteados:

- a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1

22. El comportamiento de mi jefe, va en contra de lo que él ha dicho con anterioridad:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
12 3 45
23. Su jefe lo asesora e informa sobre cambios relacionados con su trabajo:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1
24. Considera que su jefe lo escucha cuando se dirige a él con alguna inquietud:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1
25. Su jefe le pregunta cómo se siente, ante situaciones que lo afectan:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1
26. Obtiene usted directamente de su jefe comunicaciones que le informan situaciones que pueden afectar a las personas que trabajan en la empresa:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1
27. Cuando necesita ayuda, su jefe saca tiempo para hablar con usted:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1
28. Mi jefe se comporta de forma diferente a lo que dice:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
12 3 45
29. Mi jefe por lo regular, comprende lo que le he dicho y manifestado con anterioridad:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1
30. Mi jefe al enterarse de que enfrento un problema, se interesa por saber lo que siento:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
5 4 3 2 1
31. Su jefe para aclarar dudas, usa más un intermediario que realizarlo personalmente:
a) Siempre b) Frecuentemente c) En ocasiones d) Con poca Frecuencia e) Nunca
1 2 3 4 5

ANEXO D

Estadísticas de la prueba piloto

Tabla 2

Puntajes derivados de la prueba piloto.

Pregunta	Media aritmética	Desviación típica	Puntajes T
1	3,75	1,30	1,26
2	4,5	0,50	-0,5
3	4,25	0,83	0,28
4	2,75	1,79	-2,75
5	4,25	0,83	0,28
6	2,5	1,50	1,25
7	4	1,22	0
8	4	1,12	0
9	2,75	1,09	-0,50
10	1,25	0,43	-0,44
11	2,75	2,14	-1,84
12	4,5	0,50	-0,50
13	3,5	1,50	-1,5
14	4,25	0,83	0,28
15	2,75	0,83	-0,28
16	2,5	0,87	-0,86
17	4	0,71	-0,86
18	3,75	1,30	1,26
19	2,75	1,09	-0,50
20	3,5	1,12	0,50
21	1,25	0,43	-1,64
22	3	0,71	0
23	3,75	0,83	-0,28
24	3,75	1,64	-0,52
25	4	0,71	0
26	3,75	1,30	1,26
27	3,75	1,09	-0,50
28	2	0,87	0
29	2,75	1,79	-2,75
30	2,75	1,30	1,26
31	3,5	1,66	1,13
32	4,75	0,43	-0,44
33	3,5	1,50	-1,25
34	2,75	1,09	-0,50
35	3,5	0,87	-0,86

ANEXO E

Análisis estadístico de la prueba piloto

Tabla 3

Puntajes estadísticos derivados de la prueba piloto

Pregunta	Media aritmética	Desviación típica	Puntaje T
1	3,9	1,15	-0,182
2	3,4	1,36	0,68
3	3	1,41	0
4	4,3	1,19	0,58
5	4,7	0,46	0,46
6	4,2	1,17	0,3
7	4,1	0,70	0,14
8	4,6	0,49	-0,4
9	1,7	0,64	-,042
10	1,9	1,14	-0,16
11	3,6	1,12	0,48
12	3,1	1,58	0,22
13	3,5	1,50	0,63
14	3,9	1,10	0,29
15	2,3	1,19	0,39
16	3,1	1,51	0,24
17	4	1,10	0
18	3,7	0,90	0,51
19	2,6	1,43	0,90
20	3,1	1,51	0,24
21	4	1	0
22	3,7	1,27	0,36
23	4,1	0,73	0,13
24	4,5	0,67	0,56
25	2,6	1,11	1,16
26	3,7	1,19	0,55
27	3,7	1,30	1,19
28	4,7	0,46	-0,46
29	4,2	1,17	0,30
30	2,6	1,02	-0,60
31	4	1,34	0

ANEXO F

Medias y desviaciones del cuestionario dirigido a los subalternos

Tabla 4

Datos obtenidos en la prueba piloto en el cuestionario destinado a los subordinados

Personas	Datos obtenidos		Desviaciones $X = [\bar{X} - X]$		Cuadrado de las desviaciones		XsX_s
	X_s	X_i	S_s	S_i	S^2	S_i^2	
1	108	81	-8	-3	64	9	24
2	105	80	-5	-2	25	4	10
3	102	78	-2	0	4	0	0
4	96	77	+4	+1	16	1	4
5	89	74	+11	+4	121	16	44
Sumas	500	390	0	0	230	30	82
Medias	100	78			46	6	
Desviación típica					6,78	2,45	

ANEXO G

Tabulaciones derivadas de la prueba piloto

Tabla 5

Tabulación de la prueba piloto del instrumento dirigido al líder

Indicadores	Preguntas	Frecuencia de los valores arbitrarios				
		0	1	1	0	2
Consistencia de objetivos	1	0	1	1	0	2
	14	0	0	1	1	2
	26	0	1	1	0	2
Consistencia de información	2	0	0	0	2	2
	15	0	2	1	1	0
	23	0	0	2	1	1
Consistencia de estilo	3	0	0	1	1	2
	16	1	0	3	0	0
Consistencia de prioridades	4	2	0	0	1	1
	24	1	0	0	1	2
	32	0	0	0	1	3
Consistencia del papel del jefe	5	0	0	1	1	2
	25	0	0	1	2	1
Capacidad de escucha	6	1	2	0	0	1
	17	0	0	1	2	1
	26	0	1	1	0	2
Comprensión	7	0	1	0	1	2
	27	0	1	0	2	1
Manifestación de empatía	8	0	1	0	1	1
	18	0	1	1	0	2
Flujo de información	9	1	0	2	1	0
	19	1	0	2	1	0
	28	2	1	1	0	0
Medios de comunicación	10	1	0	2	1	0
	29	1	0	2	1	0
	33	2	1	1	0	0
Programación de la comunicación	11	1	0	0	0	3
	20	0	1	1	1	1
	30	1	1	0	2	0
	34	1	0	2	1	0
Tiempo dedicado a la comunicación	12	0	0	0	2	2
	35	0	0	3	0	1
Papel del líder durante épocas de crisis	13	3	2	0	0	2
	21	0	1	0	0	0
	31	1	0	1	0	2

Tabla 6

Tabulación de la prueba piloto del instrumento dirigido al subordinado

Indicadores	Preguntas	Frecuencia de los valores arbitrarios				
Consistencia de objetivos	1	0	3	0	2	5
	14	1	0	0	6	3
Consistencia de información	15	4	1	3	2	0
	22	0	3	1	2	4
	28	0	0	0	3	7
Consistencia de estilo	2	2	0	2	4	2
	3	2	2	2	2	2
	16	3	0	2	3	2
Consistencia de prioridades	17	0	2	0	4	4
	23	0	0	1	4	5
Consistencia del papel del jefe	4	1	0	0	3	6
	5	0	0	0	3	7
Capacidad de escucha	18	0	1	3	4	2
	24	0	0	1	3	6
Comprensión	6	0	2	1	2	5
	7	0	0	2	5	3
	29	0	2	0	2	6
Manifestación de empatía	19	2	1	0	5	2
	25	1	5	2	1	1
	30	1	5	1	3	0
Flujo de información	8	0	0	0	4	6
	9	4	5	1	0	0
Medios de comunicación	20	3	0	2	3	2
	31	0	3	0	1	6
Programación de la comunicación	10	5	3	0	2	0
	11	0	3	1	4	2
	26	0	3	0	4	3
Tiempo dedicado a la comunicación	21	0	1	2	3	4
	27	0	3	3	0	4
Papel del líder durante épocas de crisis	12	3	0	3	1	3
	13	2	0	2	2	4

ANEXO H

Cambios realizados a partir de la validez de jueces y los resultados del análisis estadístico

Tabla 7

Justificaciones de los cambios realizados a cada uno de los ítems del cuestionario dirigido al líder

<u>Items</u>	<u>Justificaciones de los cambios realizados en el cuestionario dirigido al líder</u>
10	Expresaba que: Cuándo usted requiere controlar el contenido de los mensajes que envía, prefiere utilizar un medio escrito a uno verbal; así no era lo suficientemente clara por lo cual se replanteó y quedo como aparece en la prueba piloto.
11 y 20	Preguntaban lo mismo de diferente manera, por lo cual se seleccionó sólo uno.
23	Está diseñado así: Prefiere usted actuar de acuerdo a lo que los demás esperan de usted, que acorde con lo que usted espera de los demás; su construcción sintáctica no permitía comprenderla, por lo cual se modificó.
30 y 34	Preguntaban lo mismo, por lo cual se seleccionó el que era más claro.
31	La proposición estaba redactada así: Asume usted la función de comunicador, más en las épocas de calma que en las de crisis. Y se modificó para que no fuera tan obvia, quedando tal y como está en el cuestionario de la prueba piloto.

Tabla 8

Justificaciones de los cambios realizados a cada uno de los ítems del cuestionario dirigido al subordinado

<u>Ítems</u>	<u>Justificaciones de los cambios realizados en el cuestionario dirigido al subordinado</u>
2	Era demasiado extenso y generaba distracción en el lector, al contener dos opciones, por lo cual fue anulado.
3	Se modificó ya que las personas asumían regaño como grito, y no permitía obtenerse la respuesta adecuada, quedando por tanto así: cuando las personas cometen una falta, mi jefe les llama la atención y al poco tiempo se dirige a ellas para decirles que el asunto no tiene importancia.
4	Estaba redactada así: Elegiría a mi jefe como el modelo a seguir, para tener actitudes y prácticas que se esperan sean realizadas en esta empresa, cuya construcción no permitía comprender la pregunta y dificultaba lograr el objetivo, por lo que se modificó su redacción.
5	Se había diseñado de la siguiente manera: Mi jefe es una de las personas que se muestra como el típico empleado de la empresa y lo que se espera de ella, era por su contenido demasiado general y no permitía lograr con el objetivo, por lo que se reestructuró.
15	El ítem era: Mi jefe se comporta de forma diferente a lo que él dice que debemos hacer, por lo que expresaba no permitía cumplir el objetivo ya que era muy obvio, por lo cual se reestructuró, y quedó como está escrito en el cuestionario de la prueba piloto.
25	Estaba diseñada así: Su jefe pregunta a la gran mayoría de los empleados cómo se sienten en determinadas ocasiones; que al emplear la palabra ocasiones, inducía la respuesta en el lector, por lo cual se rediseñó.
27	Al estar redactada así: Siente ia suficiente confianza para comunicarse con su jefe en caso de necesitar ayuda, no era lo suficientemente pertinente al indicador, no permitía lograr los objetivos <u>de la pregunta, por lo que se modificó.</u>

ANEXO I

Tabulación de las puntuaciones derivadas del cuestionario dirigido al líder

Tabla 9

Preguntas del cuestionario dirigido al líder con sus correspondientes medias

p	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
X	3,6	1,7	4,6	3,3	4,4	3,6	3,7	4,4	3,7	4,4	3,6	2,2	3,1
p	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
X	3,2	3	1,6	4,7	3,4	4	4	3	1	3	5	4,1	4

ANEXO J

**Tabulación de los cuestionarios dirigidos a los subordinados y que determinan la
percepción que tienen de su líder directo**

Tabla 10

Preguntas del cuestionario dirigido al subordinado con las puntuaciones promedio
de cada líder

Preguntas	Promedio Líder 1	Promedio Líder 2	Promedio Líder 3	Promedio Líder 4	Promedio Líder 5	Promedio Líder 8
1	4,6	4	5	4	3,8	4
2	3,1	2,6	2,3	3	4,4	3,5
3	4,3	4,7	5	4,2	4,4	4
4	5	4,7	5	4,5	4,6	4,8
5	4,6	3,8	5	2,5	4,3	4,2
6	3,1	4,4	5	1,7	3,5	4,2
7	1,1	1	1	1,5	1,6	1
8	1,8	2,6	3,7	3,2	3,9	4
9	3,1	3	5	3,5	2,6	3
10	4	4	5	3,2	3,4	4,8
11	4	4,7	5	3,2	3,2	4,5
12	4,1	2,3	5	2,5	3,5	3
13	3,1	1,6	1,3	4,5	3,2	1,7
14	4,3	4,1	3,7	2	4,4	3,2
15	4,6	3,8	5	1,5	2,9	3,3
16	4,3	4,4	5	2,5	3,8	4
17	2,8	1,3	2,3	2,2	1,5	1,2
18	3,8	3,8	5	2,2	2,6	4,2
19	4,6	4,3	4,3	4	4,6	3,5
20	4,8	4,3	5	4,2	3,7	4,7
21	4,8	4,8	5	4,5	4,5	4,7
22	4,4	4,6	4,3	2,5	2,8	3,7
23	4,6	4,7	5	3,5	3,8	4
24	4,4	4,7	3,7	2,5	3	3
25	4,7	5	5	5	4,7	4
26	3,6	3,4	3,7	3,5	3,5	3,5