

## Desarrollo y Fiabilidad de un Cuestionario para Evaluar Liderazgo Dinámico en Administración

Marco Antonio Alfaro Guerra<sup>1</sup> Alejandra Patricia Arancibia González<sup>2</sup> Manuel Andrés Alvarez Cortés<sup>3</sup> Barbara Gabriela Gonzalez Aravena<sup>4</sup> Laura Lucía Henríquez Contreras<sup>5</sup>

1. Instituto de Investigación Multidisciplinario en Ciencia y Tecnología. Universidad de La Serena. Colina el Pino S/N. La Serena. Chile.
2. Centro de Simulación Clínica, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Central de Chile, Región de Coquimbo, La Serena, Chile.
3. Ingeniería en Administración de Empresas, Departamento de Ciencias. Económicas y Empresariales. Universidad de La Serena, Facultad de Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. La Serena, Chile.
4. Unidad de Emergencia Hospital Antonio Tirado Lanas. Ovalle, Chile.
5. Unidad de Paciente Crítico Hospital Regional de Copiapó San José del Carmen. Copiapó. Chile.

\*Autor de correspondencia: [malfaog@userena.cl](mailto:malfaog@userena.cl)

### Resumen

El presente trabajo consiste en la creación de un Instrumento que evalúa las capacidades de liderazgo dinámico en enfermeros que se desempeñan como jefes en un Servicio o Unidad y que tienen personal a cargo. El instrumento se basa en la Teoría General de Administración sistematizada por el Psiquiatra y Psicoanalista de Otto Kernberg, la que a su vez está basada en la teoría general de sistemas. El instrumento confeccionado, es el Inventario de Liderazgo Dinámico en Administración (ILDA) el que se divide en tres constructos o dimensiones, los cuales son: Funciones de liderazgo, Aspectos de la personalidad del líder y estructura organizacional. El cual se aplicó a 33 enfermeras/os jefes que tenían personal a su cargo, en distintos establecimientos e instituciones tanto del área Intrahospitalaria

como del área Comunitaria, dentro de la cuarta región. El ILDA arrojó datos que se dividieron por constructo o dimensión dando como resultado una escala de frecuencias en la que se determina si el sujeto posee o no las capacidades para ejercer eficazmente el liderazgo en el sistema que lidera. Esto último se determinó a partir de los promedios obtenidos en cada dimensión, siendo los puntajes sobre la media indicadores de presencia de capacidades de liderazgo, mientras que los puntajes bajo la media son indicadores de ausencia de capacidades de liderazgo en la dimensión evaluada. A partir de los resultados obtenidos en cada dimensión, es decir, si posee o no capacidades de liderazgo, se define el tipo de líder (A, B o C) clasificándolos como liderazgo óptimo, regular o deficiente. La fiabilidad del ILDA, arrojó un alfa de Cronbach de 0,88 lo que indica una alta confiabilidad.

**Palabras clave:** Administración, Teoría de sistemas, Liderazgo Dinámico, Enfermería.

## Introducción

La comprensión de las aportaciones del liderazgo en los grupos, es un elemento esencial en los estudios de eficacia y rendimiento dentro de las organizaciones, sobre todo en cuando esas experiencias permiten extrapolar áreas disciplinarias de diversa naturaleza. El poder de persuasión de un individuo frente a otros o la construcción de relaciones colectivas que permiten alcanzar metas, son elementos claves para entender el fenómeno del liderazgo dentro de las organizaciones de todo tipo, siendo un componente clave en las competencias de profesionales en roles directivos. La literatura base sobre el fenómeno, nos acerca a la comprensión desde al menos 3 perspectivas, la individual, que centra su atención en las características propias del individuo utilizando toda su capacidad de influencia hacia un grupo por recursos propios, centrados en sus rasgos de personalidad. La social que se construye a través de las interacción entre el líder y subordinados en algunas determinadas situaciones y finalmente la comprensión como un proceso relacional que acepta la interdependencia, co-construcción no distinguiendo grandes distancias entre líder y seguidores, siendo estas relaciones mediadas por

acontecimientos históricos, género, forma de organización, clase, entre otros **(Ascorra, 2008)**, las investigaciones relacionadas al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante el trabajo colaborativo, encuentran sustento en gran medida en los planteamientos de Bass y Avolio. Los autores declaran las diferencias entre estilos, definiendo los conceptos de Liderazgo transformacional y transaccional. En el primero, el líder se centra en el trabajo con los seguidores, mediante la alineación y convergencia de los intereses comunes, en el bienestar, estimulando un desempeño superior integrándose en las labores, siendo inspirador, delegando responsabilidades y confianza, que alientan las oportunidades de crecimiento. En el liderazgo transaccional, esta relación se produce por medio del intercambio basado en los intereses, se fija la recompensa como elemento motivador previamente entre las partes. El líder puede ejecutar acciones pasivas o activas de administración, en base a los resultados del rendimiento proyectado. La frecuencia de factores presentes de uno u otro estilo de liderazgo, son medidos a través de Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) **(Bass, 1999)**. El rol de la empatía y la autorregulación emocional para el desarrollo de un liderazgo eficaz dentro de las organizaciones, es parte de las nuevas tendencias del concepto. La conexión entre seguidor y líder está intermediada fuertemente por el aprendizaje de conductas sociales debido a un interés auténtico por conectar con las personas potenciando emociones positivas, dando paso al concepto de inteligencia social **(Goleman, 2008)**, la importancia de mantener la competitividad organizacional, tratando de anticipar, proyectar e incidir de manera positiva en los cambios del entorno, son una preocupación permanente de gerentes y directivos que se plasma en la planificación estratégica. De esta forma el liderazgo estratégico otorga una visión amplia centrada en los objetivos que persigue la empresa, involucrando el sentido de pertenencia, oportunidad, motivación, orientación y aprendizaje de las personas. El líder colabora, delega y aplica su capacidad de visión estratégica para enfrentar los cambios, por medio de las personas, velando por el resguardo de todos los recursos que son parte de la organización **(Chiavenato, 2017)**, todo lo anterior cobra una especial relevancia en el liderazgo en el área de la salud, así el liderazgo en Enfermería, en la actualidad

es más dinámico y sistémico, debido a las tareas y la gestión de personas dentro de una identidad de la organización que cambia constantemente, tomando múltiples roles de liderazgo. El trabajo de enfermería, como instrumento del proceso de trabajo en salud, se subdivide en varias dimensiones, como cuidar/asistir, administrar, investigar y enseñar. Entre ellas, el cuidar y el administrar son los procesos más evidenciados en el trabajo del enfermero. Cabe destacar, que el profesional de enfermería tradicionalmente ocupa cargos de liderazgo en salud. Por muchos años, los enfermeros han articulado y defendido visiones colaborativas y compartidas de atención **(Lanzonil y MeirellesII, 2011)**, actuando de manera compleja, entrelazando actividades de orden asistencial, gerencial y de enseñanza de los servicios **(Linsley, 2011)**. Sin embargo, la administración del cuidado es ejercida por cada enfermero en su práctica asistencial, definiendo prioridades de atención, distribuyendo funciones en el equipo, redistribuyendo materiales y recursos para una atención de calidad **(Lanzonil y MeirellesII, 2011)**. Según el modelo de Sistemas de Betty Neuman, basado en la teoría general de sistemas, refleja la naturaleza de los organismos como sistemas abiertos, afirma que los elementos que conforman una organización interaccionan entre sí. **(Alvarado, 2009)**. Dicho modelo describe la homeostasis como un proceso a partir del cual un organismo se mantiene en equilibrio, y que toma al individuo como el ser encontrado en el campo entorno-organismo y que la conducta de este depende de la relación del individuo con el campo en que se encuentra **(Marriner, 2009)**. Uno de los requisitos para el funcionamiento efectivo de una organización, incluyendo su liderazgo es la relación adecuada entre la tarea global de la organización y su estructura administrativa; la meta debe estar dotada de sentido, más que tratarse de algo trivial y ser factible, congruente con los recursos disponibles. Las instituciones operan dentro de varios entornos, y su efectividad a la hora de ejecutar tareas terapéuticas, educativas y de investigación depende de la adecuación de sus recursos humanos y materiales, así como de la naturaleza de su interacción con el ambiente **(Kernberg, 1999)**. Así, el enfermero emerge, históricamente, como líder del equipo por poseer o por haber desarrollado durante su formación una visión amplia de los sistemas “ser humano”, “cuidado” y “salud”, más allá de lo que es

visible, articulando los conocimientos y acciones necesarios para ofrecer una asistencia creativa y de calidad. Generalmente en todo tipo de institución hay una tendencia natural de sentir que toda dirección debería funcionar automáticamente bien, mientras que ésta se divide, provocando un caos interno y la sensación de que hay una lucha entre profesionales, técnicos y administradores de la salud, ya que además tampoco existen instrumentos que certifiquen que las personas están o no preparadas para ejercer un buen liderazgo indistintamente si poseen estudios relacionados con el tema. Rocío Núñez Carrasco presidenta del colegio de Enfermeras plantea que para un liderazgo y gestión eficaz es esencial mantener redes y vínculos con los principales interesados, siendo importante además la capacidad de evaluar constantemente el entorno en el que se desarrolla, vigilar los resultados obtenidos y crear o adaptar cambios según la necesidad en la que se encuentre la institución **(Núñez R, 2012)**. Según lo planteado por Cárcamo-Fuentes (2017) “el liderazgo de enfermería se considera una competencia fundamental, por su clara repercusión en la calidad de los cuidados de los pacientes **(Fuentes et al, 2017)**. Debido a que el liderazgo es fundamental para crear entornos de trabajo de calidad, implementar nuevos modelos de atención y brindar salud y bienestar a una fuerza laboral de enfermería sometida a tensiones. Sin embargo, la naturaleza del estilo de liderazgo, cómo se debe implementar el liderazgo y sus resultados asociados requieren más investigación y comprensión **(Xu et al, 2017; Cummings et al, 2018)**. Actualmente en Chile, en las instituciones de salud no existen instrumentos validados que midan las capacidades de liderazgo dinámico que tienen los Profesionales de Enfermería, lo que no se podría objetivar si su función es cumplida con asertividad y tampoco se tendría la oportunidad de generar una autoevaluación de los líderes que permita evidenciar las debilidades que poseen para poder trabajar en ellas. Según Otto Kernberg el liderazgo se define como la capacidad de un sujeto de mantener el equilibrio entre el medio externo e interno de la institución a la cual lidera. **(Kernberg, 1999)**. Kernberg se basa en la teoría de sistemas, la cual contempla sistemas cerrados y abiertos siendo Las funciones de liderazgo, las tareas fundamentales del liderazgo el control Interno; La delegación de autoridad; La protección de la estructura funcional y administrativa; además de

comunicar y representar mutuamente la atmósfera interna y externa del sistema que lidera, influyendo en estas los Aspectos de la Personalidad del Líder los cuales corresponden a las cualidades psicosociales que un líder desempeña dentro de una institución y la Estructura Organizacional la cual es una estructura funcional en la cual existe poder delegado adecuado y suficiente para llevar a cabo las tareas dentro de la institución (**Gomberof, 1999**). Así el objetivo del presente trabajo fue Validar un instrumento que permita identificar el liderazgo dinámico de Enfermeras/os que se encuentran en cargos directivos, en la región de Coquimbo, durante el año 2013.

## **Metodología**

El tipo de investigación a realizar es cuantitativa no experimental, descriptiva, de corte transversal. Ya que busca especificar, medir, recolectar datos del Liderazgo Dinámico, en un tiempo determinado. La muestra es no probabilística por las condiciones que buscamos en el estudio, según los criterios de inclusión y exclusión. Los Criterios de inclusión y exclusión son a) Profesionales de enfermería que no laboren permanentemente y no posean más de un año trabajando en su área disciplinar. b) Profesionales de enfermería que no ejercen cargos de coordinación. c) Profesionales de Enfermería que no posean disponibilidad ni voluntad para responder el instrumento de evaluación. d) Profesionales de enfermería que no posean nacionalidad chilena. En base las sistematizaciones realizadas por Kernberg se creó el ILDA el cual es un cuestionario estructurado de autocompletación, compuesto por 42 ítems que investigan la capacidad de ejercer un buen liderazgo de parte del líder (**Gomberoff, 1999**). Ver tabla 1. El cuestionario se encuentra organizado a través de escalas de tipo Lickert, las cuales consisten en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Por lo tanto, ante cada afirmación el sujeto debe elegir uno de los cinco puntos de la escala clasificador ordinalmente de “Nunca” a “Siempre”, y a cada punto se le asigna un valor numérico. El instrumento mide tres variables, la primera corresponde a las Funciones de

Liderazgo cuya definición conceptual es las funciones de liderazgo involucran una serie de procesos y procedimientos en donde participan el agente que influye y la persona influida. Estas tareas o funciones deben incluir objetivos fundamentales, limitaciones y establecimiento de soluciones, de compromiso y prioridad dentro de las cuales podemos considerar como, por ejemplo: El control Interno; La delegación de autoridad; La protección de la estructura funcional y administrativa; además de comunicar y representar mutuamente la atmósfera interna y externa del sistema que lidera. Y cuya definición operacional corresponde a la sumatoria simple de los puntajes obtenidos por las personas que participarán en esta investigación, en el ILDA, en los ítems del No. 1 al 13. La segunda a los Aspectos de la Personalidad del Líder cuya definición conceptual corresponde a las cualidades psicosociales que un líder desempeña dentro de una institución y su definición operacional es la sumatoria simple de los puntajes obtenidos por las personas que participarán en esta investigación, en el ILDA, en los ítems del No. 14 al 36. Y la tercera variable es la Estructura Organizacional cuya definición conceptual es una estructura funcional en la cual existe poder delegado adecuado y suficiente para llevar a cabo las tareas dentro de la institución y su definición operacional es la sumatoria simple de los puntajes obtenidos por las personas que participarán en esta investigación, en el ILDA, en los ítems del No. 37 al 42. La administración de la prueba requiere entre 15 a 20 minutos. La puntuación es la sumatoria simple de los ítems de cada escala, divididos por el máximo total posible a alcanzar en dicha escala, multiplicado por 100.

**Tabla 1:** Operacionalización de las Variables en Estudio.

<b>variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Categorización</b>	<b>Definición de Categorías</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Liderazgo dinámico</b>	Funciones del Liderazgo	Las funciones de liderazgo involucran una serie de	S1	Es la sumatoria simple de los puntajes	$\%D = \frac{S_1}{65} \times 100$

variables	Dimensión	Definición Conceptual	Categorización	Definición de Categorías	Indicadores
		<p>procesos y procedimientos en donde participan el agente que influye y la persona influida. Estas tareas o funciones deben incluir objetivos fundamentales, limitaciones y establecimiento de soluciones, de compromiso y prioridad dentro de las cuales podemos considerar como por ejemplo: El</p>		<p>obtenidos por las personas que participarán en esta investigación, en la prueba ILDA versión 2013, en los ítems del No. 1 al 13.</p>	

variables	Dimensión	Definición Conceptual	Categorización	Definición de Categorías	Indicadores
		control Interno; La delegación de autoridad; La protección de la estructura funcional y administrativa ; además de comunicar y representar mutuamente la atmósfera interna y externa del sistema que lidera.			
	Aspectos de la Personalidad del Líder	Corresponde a las cualidades psicosociales que un líder desempeña dentro de una institución.	S2	Es la sumatoria simple de los puntajes obtenidos por las personas que participarán en esta	$\%D = \frac{S_2}{115} \times 100$

Desarrollo y Fiabilidad de un Cuestionario para Evaluar Liderazgo Dinámico en Administración

variables	Dimensión	Definición Conceptual	Categorización	Definición de Categorías	Indicadores
				investigación, en la prueba ILDA versión 2013, en los ítems del No 14 al 36.	
	Estructura Organizacional	Es una estructura funcional en la cual existe poder delegado adecuado y suficiente para llevar a cabo las tareas dentro de la institución.	S3	Es la sumatoria simple de los puntajes obtenidos por las personas que participarán en esta investigación, en la prueba ILDA versión 2013, en los ítems del No 37 al 42.	$\%D = \frac{S_3}{30} \times 100$

## Resultados

El ILDA, se aplicó a un total de 33 Enfermeros/as los cuales cumplían funciones administrativas de liderazgo en los distintos establecimientos de salud de la región de Coquimbo. Los resultados obtenidos en la parte estadística, arrojan un alfa de Cronbach de un 0,88 lo que indica que el instrumento posee un alto nivel de fiabilidad. Cada dimensión o constructo creado cuenta con su propia escala e interpretación de datos. Se establece que, en cada escala, si el sujeto alcanza un puntaje menor a la media, no contaría con las capacidades necesarias para ejercer un liderazgo apropiado en esa dimensión. En cambio, si el sujeto obtiene un puntaje mayor a la media, tendría las capacidades necesarias para ejercer un liderazgo apropiado en esa dimensión. Cabe señalar que el instrumento no indica el estilo de liderazgo ejercido por el sujeto, sino que establece si un sujeto cuenta o no con las capacidades necesarias para ejercer un liderazgo apropiado en base al resultado que obtuvo el sujeto en cada dimensión, es decir, si el sujeto obtiene puntajes sobre la media en cada una de las dimensiones, sería un Líder Tipo A y sería capaz de ejercer un liderazgo óptimo en el sistema que lidera. Si un sujeto obtiene resultados sobre la media en dos de las tres dimensiones, quiere decir que sería un Líder Tipo B y el liderazgo que ejerce sería regular, ya que no contaría con las capacidades apropiadas en todas las dimensiones y que debería trabajar para mejorar las capacidades en la dimensión en la cual obtuvo un puntaje menor a la media. Otra posibilidad, es que el sujeto alcance un puntaje superior a la media en sólo una de las dimensiones, quedando en la categoría de Líder tipo C, el cual ejercería un liderazgo deficiente ya que predomina la falta de competencia (no presenta competencias necesarias en 2 de las 3 dimensiones). Lo mismo ocurre si el sujeto no alcanza un puntaje superior a la media en ninguna de las dimensiones, debiendo trabajar en cada una para alcanzar un liderazgo regular u óptimo. Ver tabla 2.

Tabla 2. Resultados del ILDA en Enfermeros/as los cuales cumplían funciones administrativas de liderazgo en los distintos establecimientos de salud de la cuarta región.

		Dimensiones ILDA		
Tipo de Líder	Liderazgo ejercido	Funciones de Liderazgo	Aspectos de la Personalidad del líder	Estructura Organizacional
Tipo A	Óptimo	+	+	+
Tipo B	Regular	-	+	+
		+	-	+
		+	+	-
Tipo C	Deficiente	+	-	-
		-	+	-
		-	-	+
		-	-	-

(+): Si presenta competencias en esa dimensión según ILDA

(-): No presenta competencias en esa dimensión según ILDA

### Discusión y conclusión

De acuerdo al orden de los objetivos del presente trabajo, es posible aplicar la teoría de Otto Kernberg para desarrollar un Inventario de Liderazgo Dinámico en Administración de organizaciones y aplicarlo a liderazgo en enfermería, y relacionarlo con la Teoría de Sistemas de Betty Neuman, que se basa en la teoría general de sistemas, que refleja la naturaleza de los organismos como sistemas abiertos. Se evidenció la alta fiabilidad del ILDA, ya que el valor de Alfa de Cronbach

fue de 0,88. Según los resultados obtenidos el tipo de liderazgo ejercido por las Enfermeras/os es regular por obtener resultados sobre la media en dos de las tres dimensiones, es decir, un líder Tipo B, ya que no contaría con las capacidades apropiadas en todas las dimensiones. Se destaca desarrollo óptimo en los constructos de Aspectos de la Personalidad y Funciones del Liderazgo, por la presencia de cualidades psicosociales que un líder desempeña dentro de una institución, además de un control externo e interno del sistema que lideran, sin embargo, en la dimensión de Estructura Organizacional se debería trabajar para mejorar las capacidades, ya que existe una disminución en la estructura funcional de ejercer un poder delegado adecuado y suficiente para llevar a cabo las tareas dentro de la institución. Este estudio da cuenta de la importancia del Liderazgo en una Organización y/o Servicio en el cual se desempeña el profesional de Enfermería, por lo que se considera relevante el desarrollo de esta investigación como un "concepto raíz" que subyace a los aspectos positivos de teorías sobre liderazgo. Es necesario aumentar las inducciones o adiestramientos en lo relacionado a liderazgo en Enfermería, debido a que en la actualidad es más dinámica y sistémico, debido a las tareas y la gestión de personas dentro de una identidad, que cambia constantemente, tomando múltiples roles de liderazgo. Es necesario realizar estudios con mayor regularidad, porque a través de ellos se puede determinar la necesidad real al momento de intervenir en la gestión de personas dentro de una organización básicamente por la existencia de cambio y dinamismo social. Realizar estudios similares, pero con otros grupos de estudio, para definir cuáles son sus percepciones sobre el liderazgo dinámico, para obtener mayor información que permitiese conocer con mayor profundidad los intereses existentes en una organización. Abordar factores que desfavorecen el liderazgo en una institución, a través de estrategias, para invitar a participar, para fortalecer sus capacidades y tener mayor confianza en la toma de decisiones. Crear instancias de participación de los profesionales de enfermería que ejercen liderazgo, con el fin de reflexionar sobre temas atinentes en esta área y detectar, cuáles son los obstáculos evidenciados y las posibles soluciones y propuestas por ellos además de fortalecer la investigación en los profesionales de Enfermería, pues permite

conocer aspectos no evidenciados con otro tipo de investigaciones tales como las percepciones, valoraciones y significados en torno al liderazgo y otros temas.

## Referencias Bibliográficas

Ann Marriner Tomey, M. R. (2009). *Modelos y Teorías en Enfermería*. España: Elsevier.

Ascorra Costa, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 7(1), 60-75.

Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 9-18.

Cárcamo-Fuentes, C., & Rivas-Riveros, E. (2017). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015. *Aquichan*, 17(1), 73-80.

Chiavenato, I. &. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Interamericana.

Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 85, 19-60.

Goleman, D. &. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. . *Harvard Business Review*, 86-90.

Gomberoff, L. "Otto Kernberg Introducción a su Obra" Publicaciones Mediterraneo. Santiago. Chile. 1999.

González Vega, M. P., & Vergara Núñez, J. (2012). Percepciones sobre el estudio de casos, como estrategia de aprendizaje, en estudiantes de enfermería. *Ciencia y enfermería*, 18(1), 111-123.

Kernberg, O. F., & Adrián, V. M. A. (1999). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Barcelona: Paidós.

Lanzoni, G. M., & MeirellesII, B. H. (junio de 2011). *Liderazgo del enfermero: una revisión integradora de la literatura*. Recuperado el 04 de 11 de 2013, de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692011000300026&script=sci\\_arttext&tIng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692011000300026&script=sci_arttext&tIng=es)

Paul Linsley, R. K. (2011). *Nursing for Public Health, Promotion, Principles and Practice*. EE.UU.

Sanhueza Alvarado, Olivia. (2009). Contribución de la investigación cualitativa a enfermería. *Ciencia y enfermería*, 15(3), 15-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532009000300003>

Xu, J. H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4(4), 155-157.

## Anexo

### INSTRUMENTO

#### INVENTARIO DE LIDERAZGO DINÁMICO EN ADMINISTRACIÓN

#### (ILDA)

#### Instrucciones:

Las páginas siguientes contienen frases que los líderes usan para describirse a sí mismos como líderes o para describir a su equipo. Trate de ser lo más honesta/o y seria/o que pueda, marcando las frases que más adecuadamente describen sus sentimientos y actitudes.

Desarrollo y Fiabilidad de un Cuestionario para Evaluar Liderazgo Dinámico en Administración

Lea cada frase y decida cómo se aplica en sus sentimientos, pensamientos, relaciones y actividades de cada día en su labor de líder. Luego haga un círculo en el número que mejor se aplique a usted.

Si la frase no es concerniente, no es aplicable a usted en ningún caso, haga un círculo en el 1 para “nunca es verdad”

Si la frase es aplicable a usted en todos los casos, haga un círculo en el 5 para “siempre verdadero”

Si la frase no es siempre o nunca verdadero para usted use la clasificación 2, 3 y 4 para indicar frecuencia relativa o la intensidad de la frase que se aplica a usted.

No hay límite de tiempo para completar el cuestionario, pero es mejor hacerlo tan rápido como le sea confortable. Sería mejor poner la primera respuesta que se le ocurra. Por favor responda todas las preguntas.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

1.- Soy capaz de negociar el control de los límites de mi institución.	1	2	3	4	5
2.- Comunico y represento la atmósfera externa e interna del Sistema al que pertenezco.	1	2	3	4	5
3.- Conozco los recursos físicos, técnicos y humanos con los que cuento para administrar la Unidad/Institución que lidero.	1	2	3	4	5
4.- Conozco claramente el tipo de servicios que mi Unidad puede otorgar.	1	2	3	4	5

5.- Al delegar funciones, explico claramente la tarea a realizar y el tiempo durante el cual se delegará.	1	2	3	4	5
6.- Cuando he delegado funciones, lo he comunicado públicamente al resto del equipo.	1	2	3	4	5
7.- Las funciones que he delegado han sido realmente de importancia para el equipo o unidad.	1	2	3	4	5
8.- Cuando he delegado funciones me he preocupado de inspeccionar el cumplimiento de las tareas delegadas.	1	2	3	4	5
9.- Soy capaz de delegar funciones significativas, teniendo la confianza de que el resultado será el esperado.	1	2	3	4	5
10.- La autoridad que ejerzo es clara y sin ambigüedad.	1	2	3	4	5
11.- Soy capaz de acoger adecuadamente las opiniones y sugerencias de los demás, aunque no sean del todo de mi agrado.	1	2	3	4	5
12.- Soy capaz de permanecer en mi punto de vista cuando un número significativo de personas están en descontento y me odian.	1	2	3	4	5
13.- Cuando los recursos no han sido suficientes, nos hemos adecuado a la situación para continuar trabajando.	1	2	3	4	5
14.- Conozco las actividades técnicas que realiza el personal subordinado.	1	2	3	4	5
15.- Puedo distinguir cuál es el funcionario idóneo para realizar cada tarea.	1	2	3	4	5

Desarrollo y Fiabilidad de un Cuestionario para Evaluar Liderazgo Dinámico en Administración

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

16.- Tengo las capacidades necesarias para solucionar los problemas que se presenten.	1	2	3	4	5
17.- Puede ser que el personal a veces no me quiera ni me admire. Es algo que se espera cuando uno es líder de un equipo.	1	2	3	4	5
18.- Soy capaz de escuchar opiniones y de entender cuando me equivoco.	1	2	3	4	5
19.- Cuando me han hecho saber que me equivoqué, lo he aceptado sin enojarme o deprimirme.	1	2	3	4	5
20.- Cuando el personal ha querido perfeccionarse los he apoyado en todo momento.	1	2	3	4	5
21.- He sido capaz de darme cuenta cuando las cosas no han estado Bien en mi Unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
22.- Soy capaz de decir “no” cuando algo no me parece bien, aunque esto no le simpatice a todo el mundo.	1	2	3	4	5
23.- Me permito expresar emociones a mi equipo, así como permito que ellos me expresen las suyas.	1	2	3	4	5
24.- Existe retroalimentación efectiva con el equipo.	1	2	3	4	5
25.- Todos los miembros del equipo han sido capaces de expresarme libremente sus ideas (al menos una vez en los últimos 6 meses).	1	2	3	4	5

Desarrollo y Fiabilidad de un Cuestionario para Evaluar Liderazgo Dinámico en Administración

26.- Siento que genero confianza en mis colaboradores cuando tienen algún problema que los inquieta.	1	2	3	4	5
27.- Tengo la capacidad humana de comprender a la gente manteniendo una atmósfera cálida dentro del trabajo.	1	2	3	4	5
28.- Mis colaboradores reciben un trato igualitario. Las consideraciones especiales son para todos o para ninguno.	1	2	3	4	5
29.- El abuso de poder siempre es innecesario.	1	2	3	4	5
30.- Mantengo un comportamiento estable a lo largo del tiempo.	1	2	3	4	5
31.- Mis atributos intelectuales y de personalidad calzan con el perfil de un líder.	1	2	3	4	5
32.- Cuando mis colaboradores se irritan conmigo, se porque lo hacen.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

33.- Evito actuar de forma maternal o paternal ante mis colaboradores prometiendo en base a las ilusiones para conseguir aceptación, seguridad y futuro del grupo.	1	2	3	4	5
34.- Evito realizar promesas a mis colaboradores en base a ilusiones para conseguir aceptación y seguridad de parte del grupo.	1	2	3	4	5
35.- Mi carácter es predecible, manteniendo un carácter	1	2	3	4	5

## Desarrollo y Fiabilidad de un Cuestionario para Evaluar Liderazgo Dinámico en Administración

estable a lo largo del tiempo.					
36.- Evito tener un comportamiento socialmente aceptable que en realidad no me representa.	1	2	3	4	5
37.- Tengo el poder y autoridad suficientes para delegar funciones al personal que superviso.	1	2	3	4	5
38.- El personal a mi cargo es perfectamente capaz de distinguir entre una orden adecuada y una que bordea lo ridículo.	1	2	3	4	5
39.- El personal a mi cargo es capaz de sugerir ideas adecuadas en el momento adecuado.	1	2	3	4	5
40.- El trato que recibe el personal a mi cargo es justo, objetivo y de respeto de sus derechos personales	1	2	3	4	5
41.- Soy capaz de tomar decisiones cuando algún integrante del grupo no calza con el perfil necesario para desenvolverse en mi Unidad.	1	2	3	4	5
42.- Siento que, si no hago yo esa tarea, nadie más lo hará mejor que yo.	1	2	3	4	5