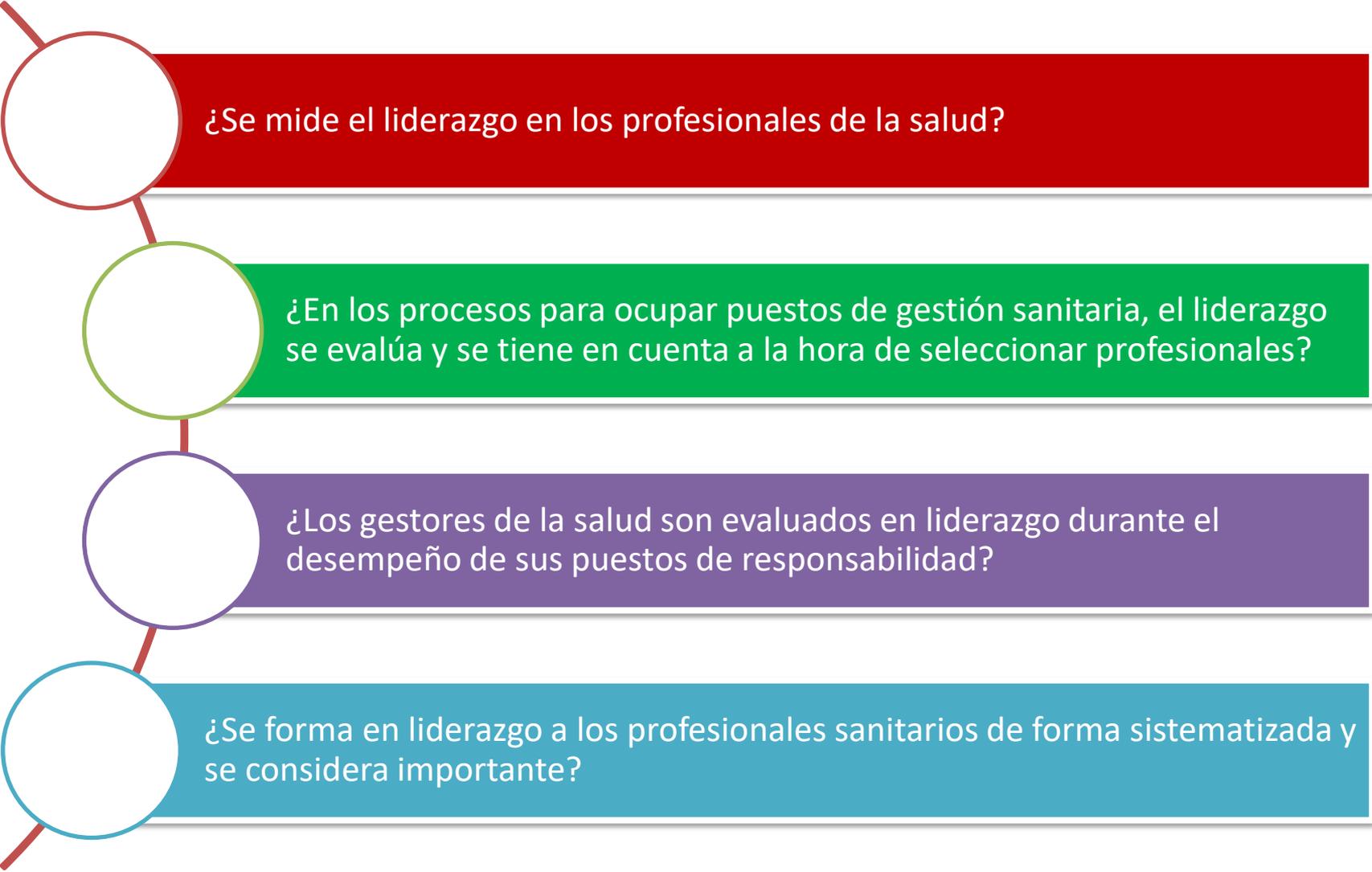


Liderazgo transformacional



**Gerencia de
Asistencia Sanitaria
de Soria**

Liderazgo



¿Se mide el liderazgo en los profesionales de la salud?

¿En los procesos para ocupar puestos de gestión sanitaria, el liderazgo se evalúa y se tiene en cuenta a la hora de seleccionar profesionales?

¿Los gestores de la salud son evaluados en liderazgo durante el desempeño de sus puestos de responsabilidad?

¿Se forma en liderazgo a los profesionales sanitarios de forma sistematizada y se considera importante?



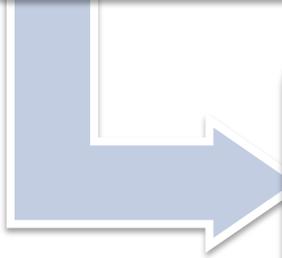
El liderazgo es la capacidad de transformar la **VISION** en **REALIDAD**

La Gerencia Integrada de Soria es una organización que, ofreciendo servicios de atención sanitaria que cubran todas las necesidades de asistencia de nuestros ciudadanos de una manera integrada, participativa, centrada en la persona y la comunidad, aspira a ser líder por la excelencia de sus profesionales y resultados, orientada a la mejora continua y reconocida por la calidad de la asistencia y su aportación científica y docente, al mismo tiempo que sostenible y perdurable en el tiempo.



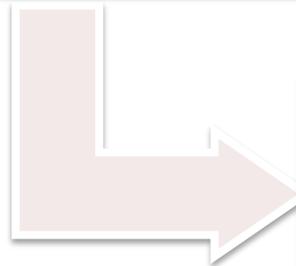
Pasado:
organización

- 12 Desafíos (adaptado)



Presente:
líderes

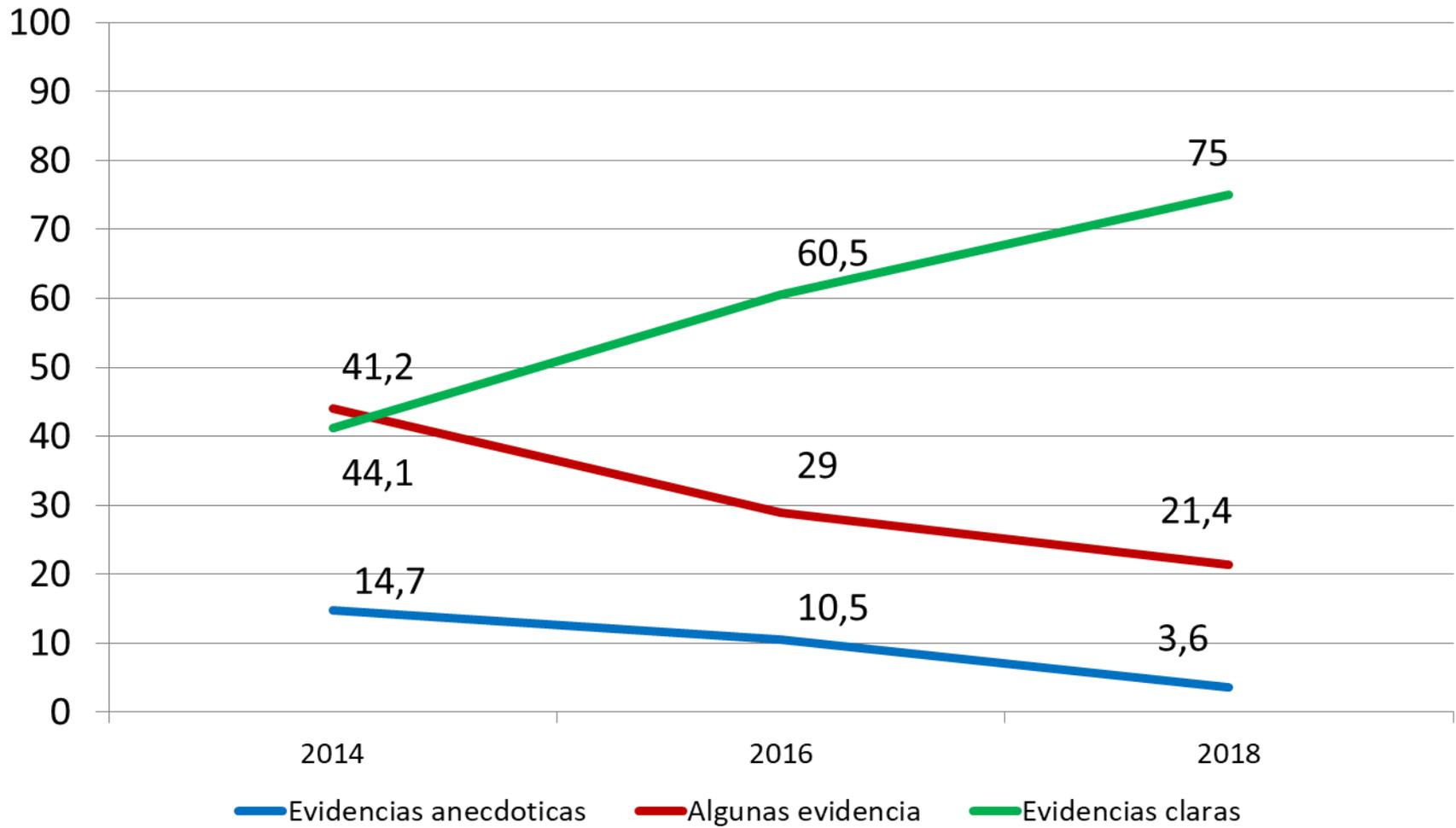
- MLQ (transformacional)



Futuro:
personas

- Entrevista transformacional

Valoración global del liderazgo en la GASSO según 12 desafíos



Liderazgo transformacional

Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaborado por Garzón con base en Avolio (1997); Bass & Avolio (1990) y Burns (1978) Bensimon, Neumann, y Birnbaum, (1989); Rost, 1991); Záratey Matviuk, (2011); Rey A. (2016)

Cuestionario MLQ6

- **Factor 1 - INFLUENCIA IDEALIZADA:** indica si mantiene la confianza de los demás, su fe y respeto, muestra su dedicación a ellos, apelar a sus esperanzas y actúa como su modelo a seguir (0-3 puntos)
- **Factor 2 - MOTIVACIÓN INSPIRADA:** mide el grado en que utiliza símbolos e imágenes apropiados para ayudar a los demás a concentrarse en su trabajo, y trata de hacer que otros sientan que su trabajo es importante (0-3 puntos)
- **Factor 3 - ESTIMULACIÓN INTELECTUAL:** muestra el grado en el que alienta a los demás a ser creativo en resolver problemas de manera innovadora, crea un ambiente tolerante y alienta a los demás a cuestionar sus propios valores y los de la organización (0-3 puntos)
- **Factor 4 - CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA:** indica el grado en que muestra Interés por el bienestar de los demás, se asignan proyectos individualmente y se presta atención a los que parecen menos involucrados en el grupo (0-3 puntos)
- Clasificación cualitativa del cuestionario MLQ6:
 - **Liderazgo transformacional bajo:** 0-4 puntos
 - **Liderazgo transformacional moderado:** 5-8 puntos
 - **Liderazgo transformacional alto:** 9-12 puntos
- **Puntuación global del cuestionario MLQ6:** 0-12 puntos

Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-6S

		0	1	2	3	4	T
1	Su forma de actuar se gana el respeto de los demás						
2	Los que trabajan con él confían en sus juicios y decisiones						
3	Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él						
INFLUENCIA IDEALIZADA							
4	Construye una visión motivadora del futuro						
5	Establece metas que incluyen las necesidades y expectativas de los miembros de su equipo trabajo						
6	Es capaz de mostrar a los demás los beneficios que a cada uno le acarrea el alcanzar las metas						
MOTIVACIÓN INSPIRADORA							
7	Cuando analiza los problemas trata de abordarlos desde distintos ángulos y perspectivas						
8	Sugiere a los demás formas innovadoras de hacer el trabajo						
9	Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre los métodos de trabajo						
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL							
10	Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás						
11	Informa a los demás de cómo piensa que están desarrollando su trabajo						
12	Presta atención personal a aquellos menos involucrados en las metas						
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL							



Evaluación

Definición de modelo (transformacional)

Definición de líder (114)

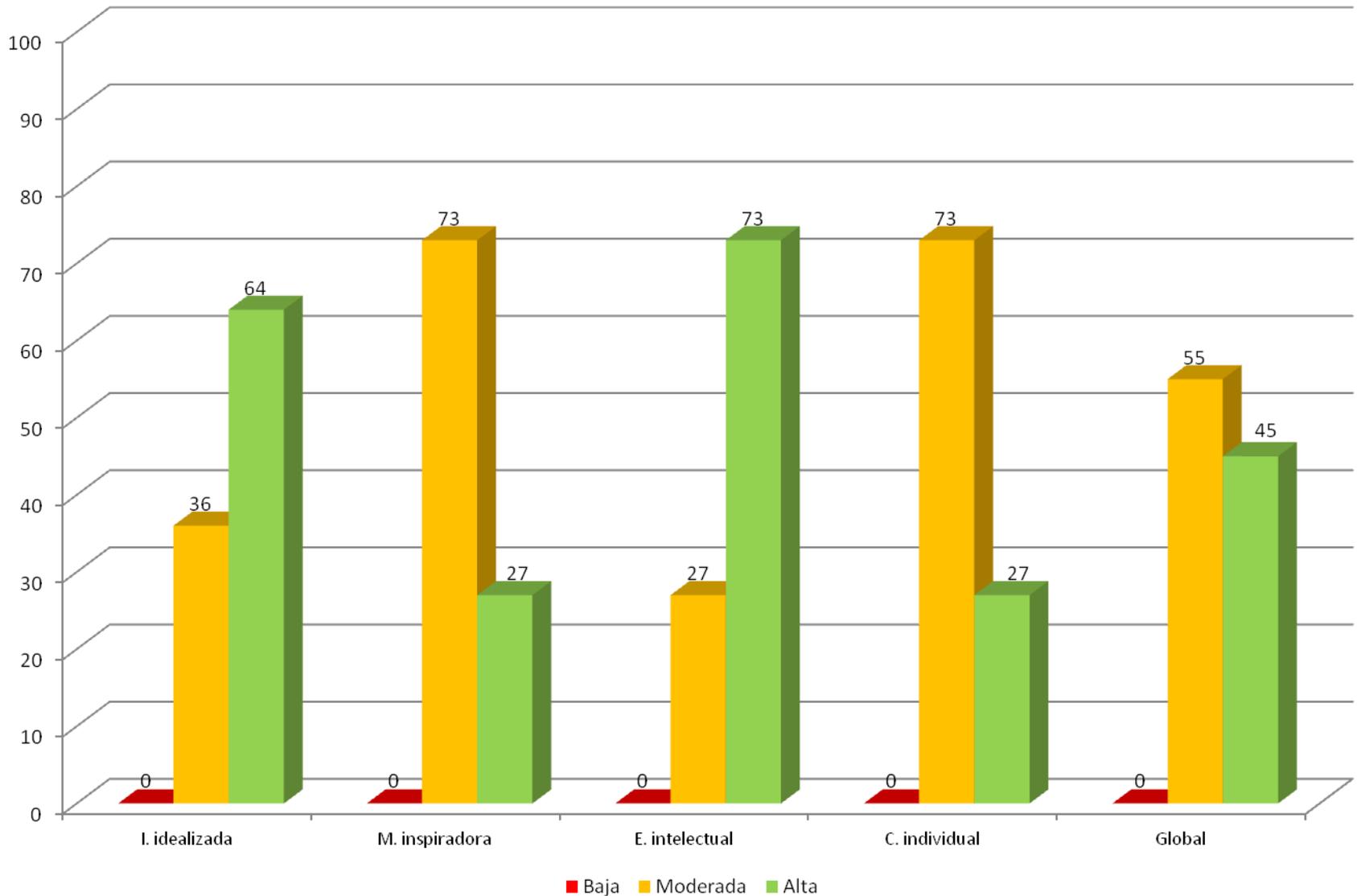
Evaluación 270º (1, 1, 2)

Porcentaje de respuestas: 78%

Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.

Por favor, diríjase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.

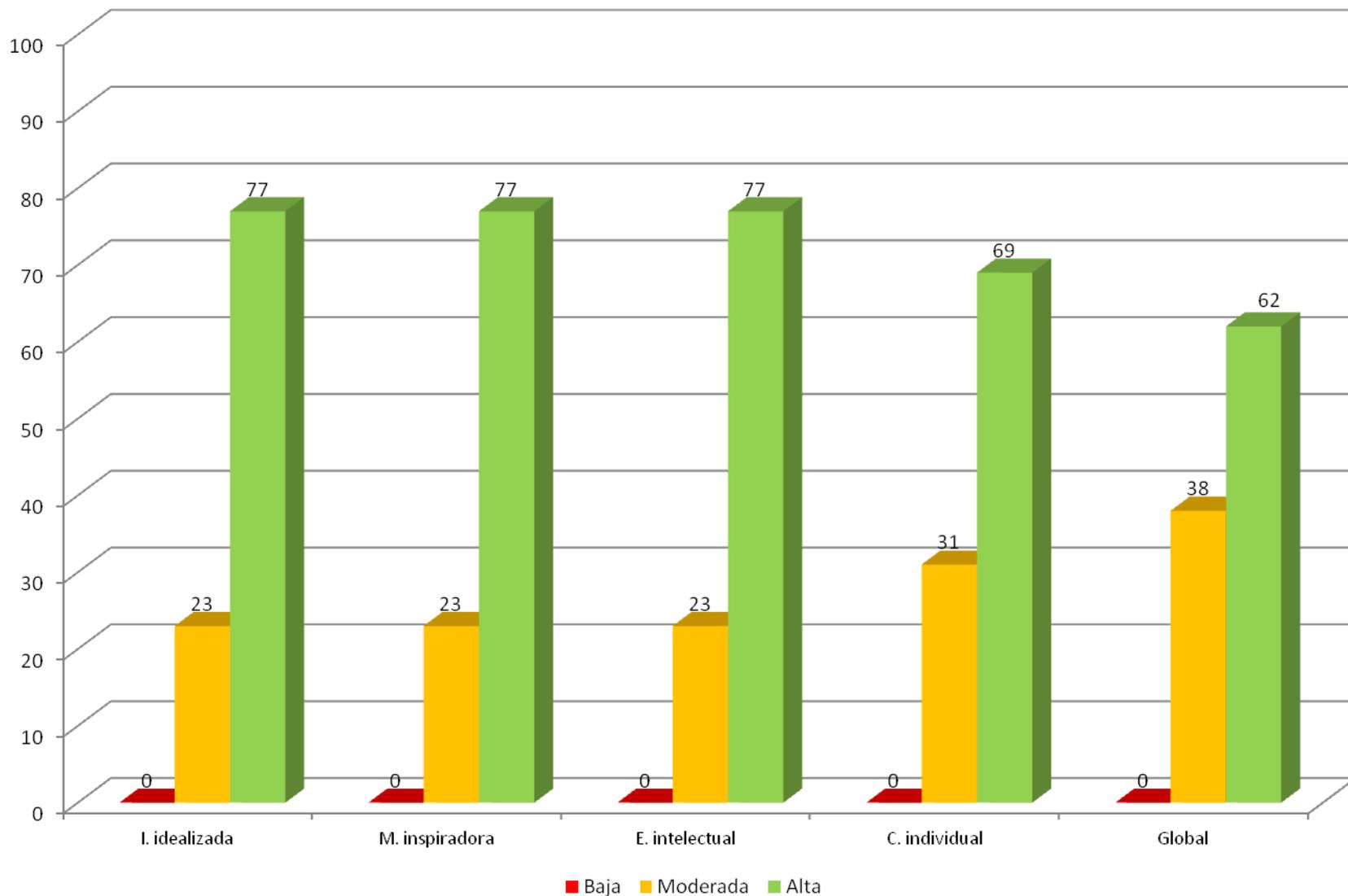
Equipo directivo



Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.

Por favor, diríjase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.

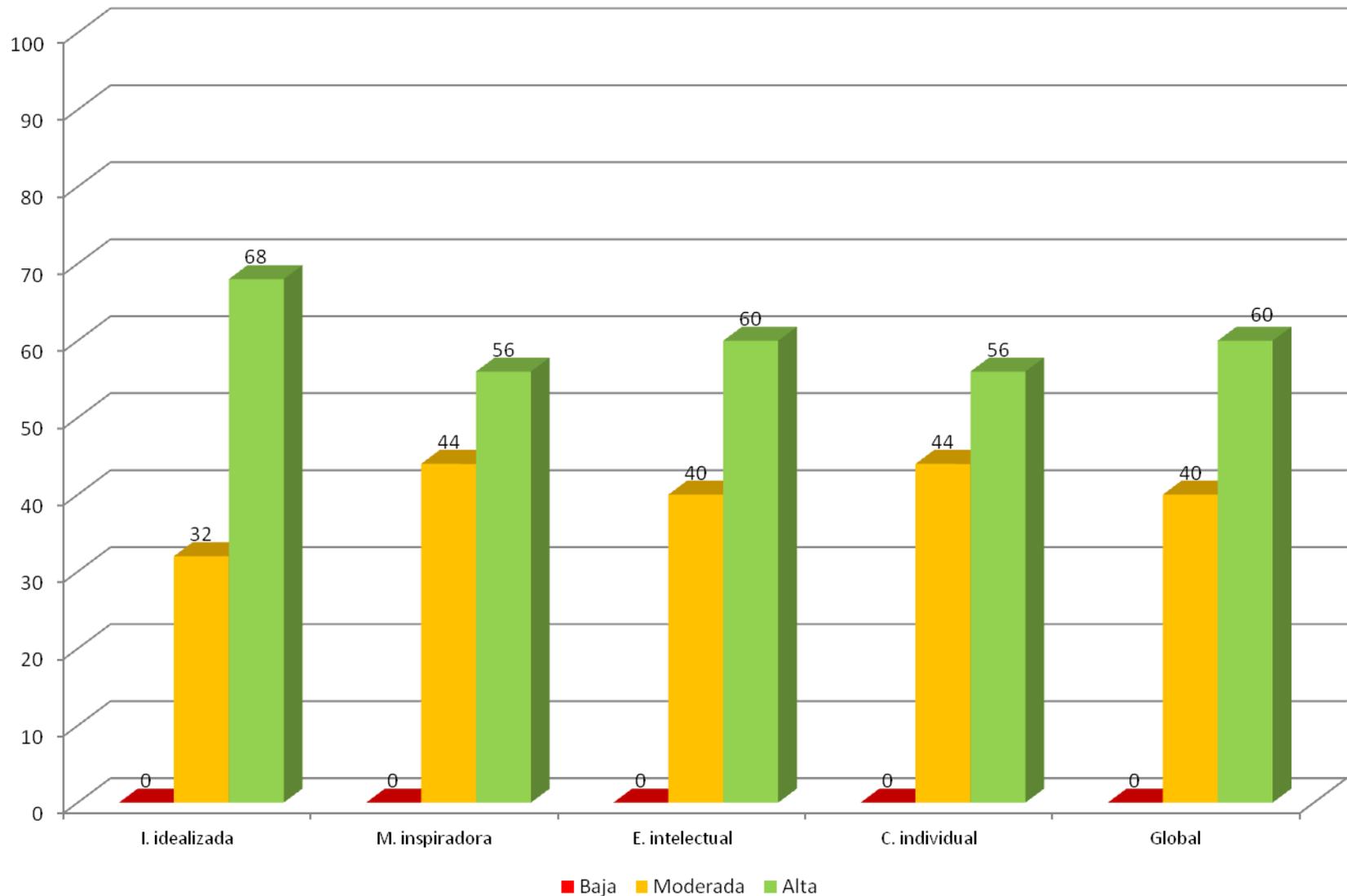
Jefes de servicio (facultativos hospital)



Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.

Por favor, dirijase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.

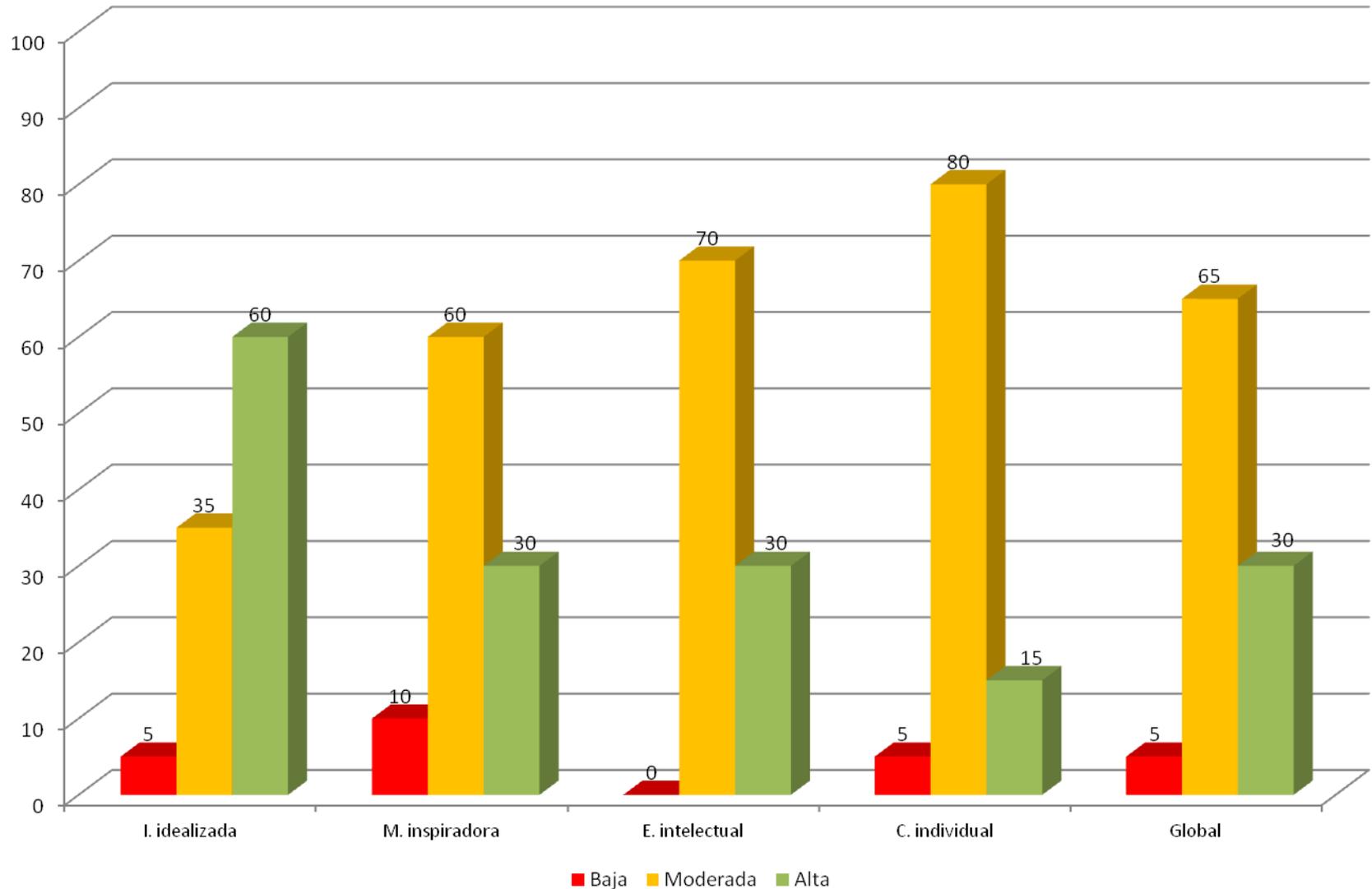
Supervisoras de enfermería (hospital)



Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.

Por favor, dirijase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.

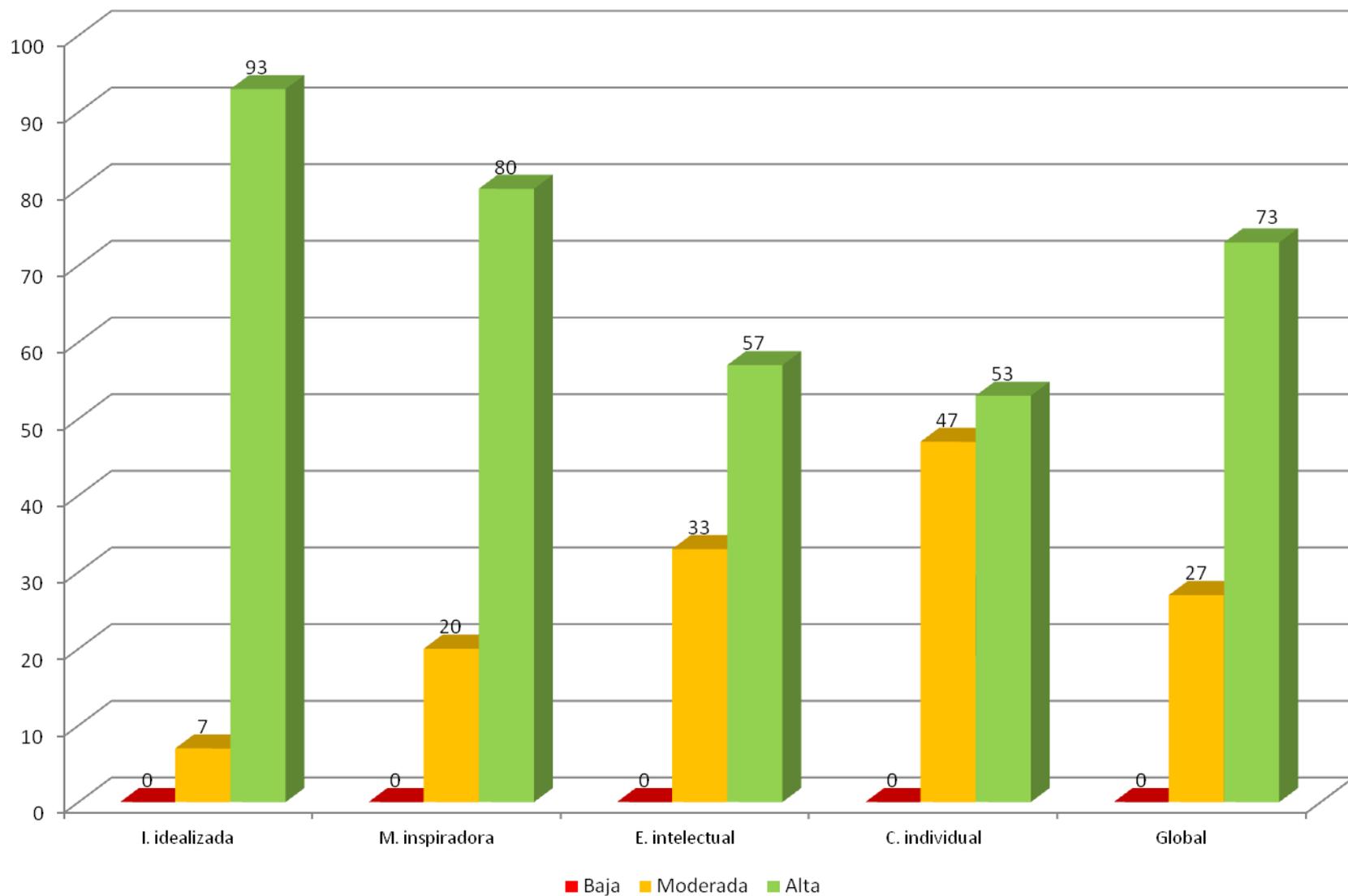
Jefes de servicio (no facultativos)



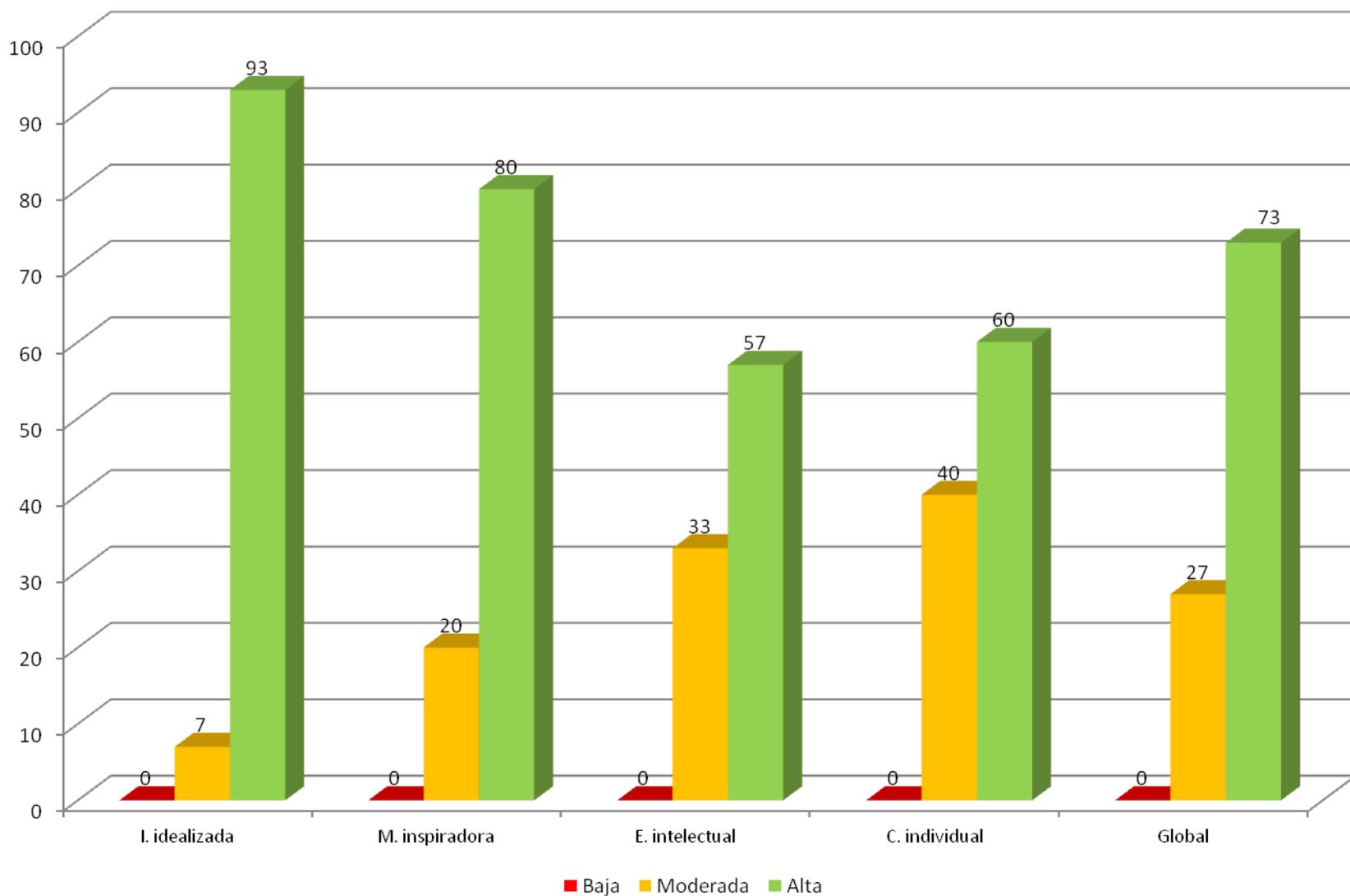
Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.

Por favor, dirijase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.

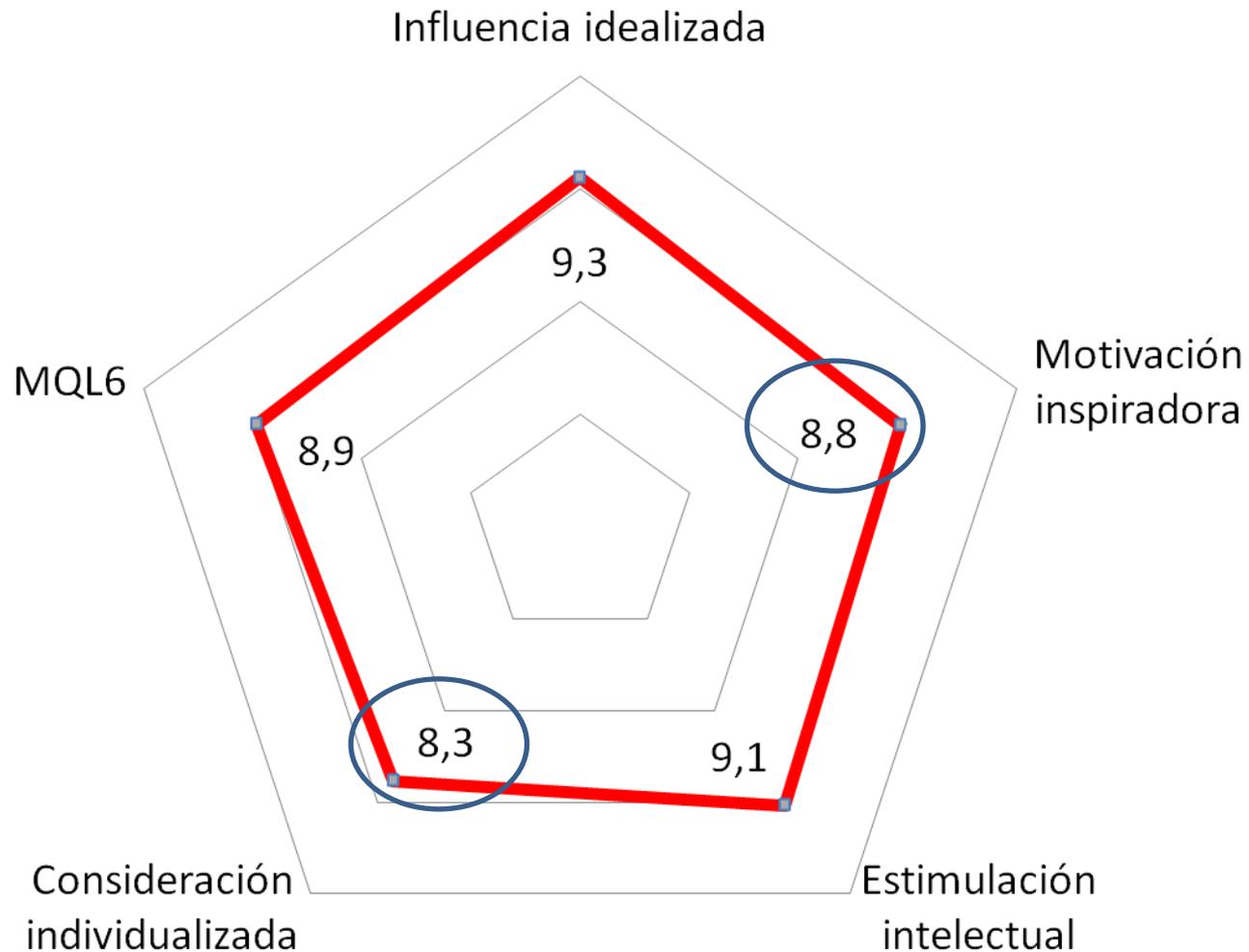
Coordinadores (atención primaria)



Responsables de enfermería (atención primaria)



Liderazgo transformacional global GASSO

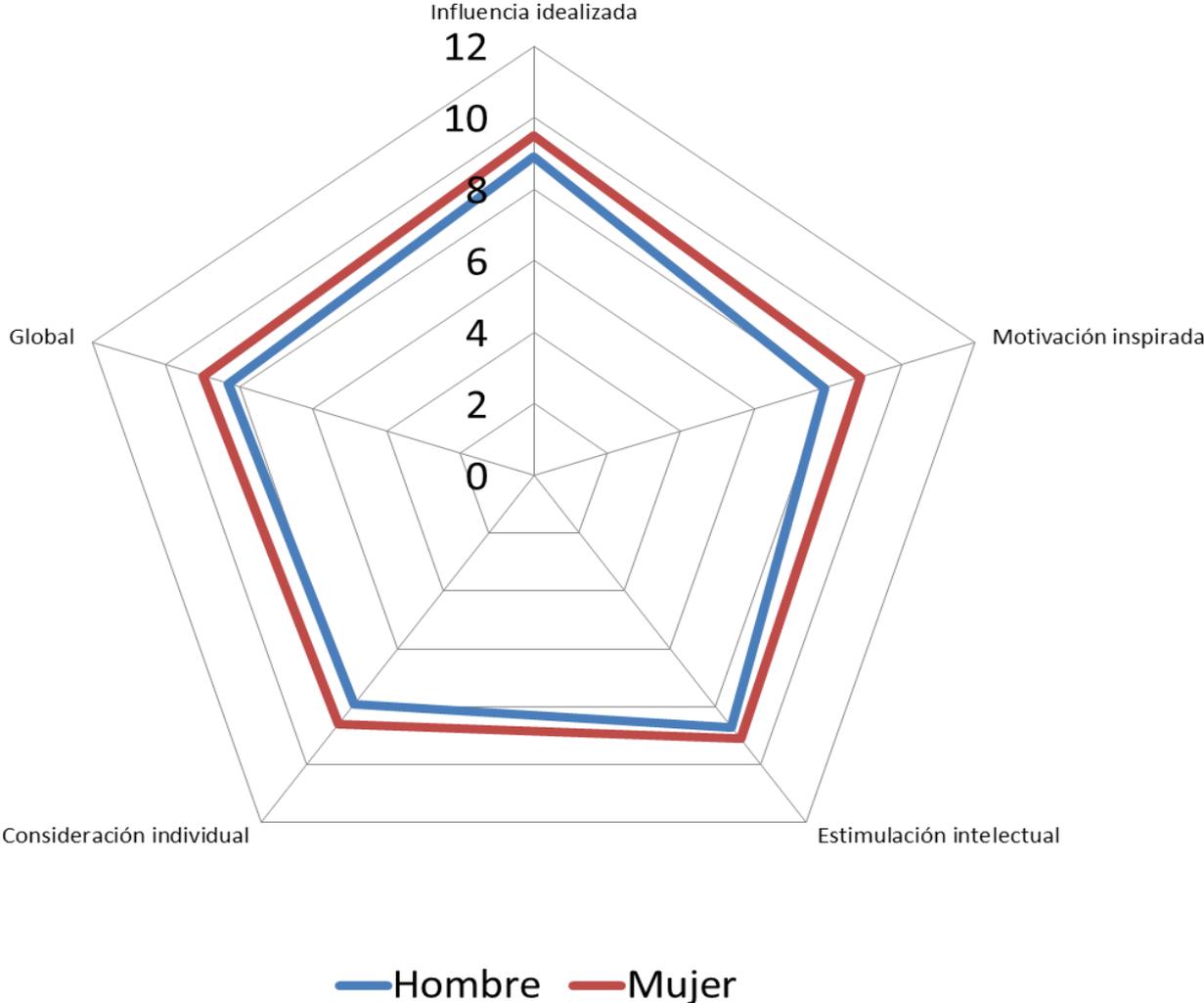


Liderazgo transformacional según sexo

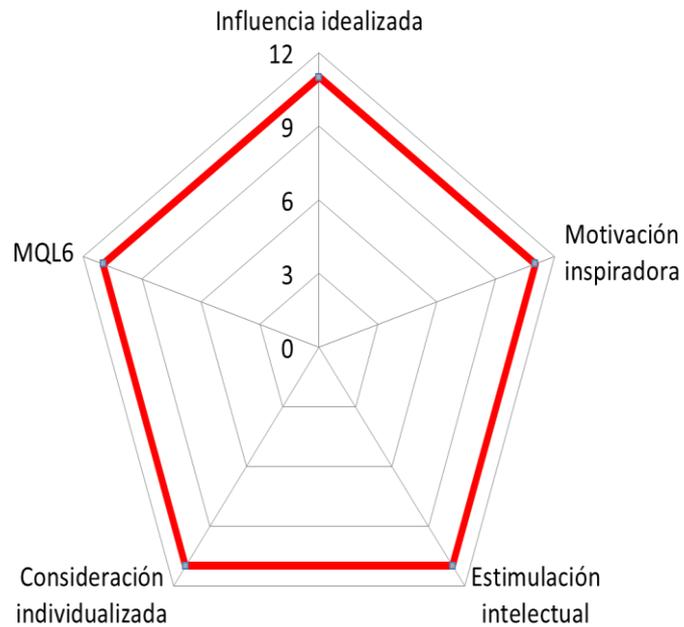
% líderes GASSO:

- Hombres 42%

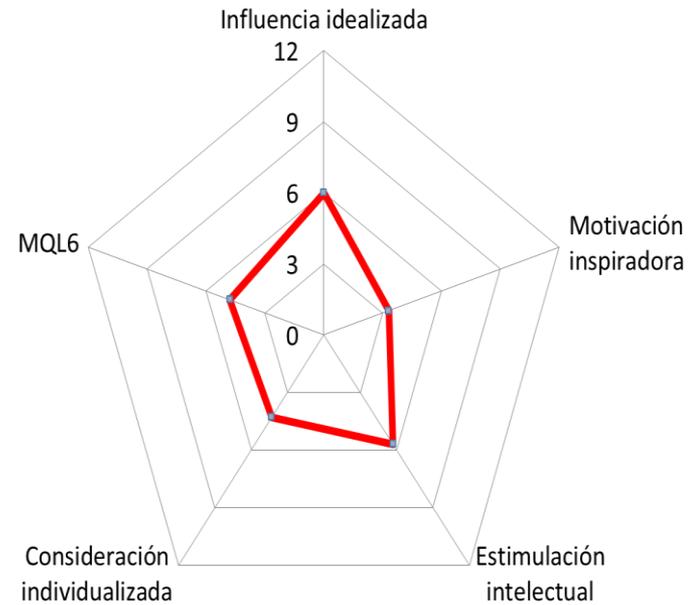
- Mujeres 58%



Variación individual



Ejemplo 1



Ejemplo 2

Conclusiones

- Los líderes clínicos (tanto de atención primaria como hospitalaria) son los más alineados en su actividad con los criterios de liderazgo transformacional.
- Los líderes de unidades no clínicas son los que se alejan más del concepto de liderazgo transformacional.
- A pesar de ser el promotor, el equipo directivo mantiene una posición intermedia en su alineación con el liderazgo transformacional.
- La motivación inspiradora y, en especial, la consideración individual son los factores que obtienen una puntuación más baja y por los tanto sobre los que se deben establecer medidas correctoras.
- Las mujeres obtienen mejores puntuaciones que los hombres en su alineación con el liderazgo transformacional en todos los factores.
- Se aprecian importantes variaciones interpersonales .

Entrevista transformacional



GERENCIA DE ASISTENCIA SANITARIA DE SORIA

ENTREVISTA TRANSFORMACIONAL

Global **0**

Fecha:

Datos del entrevistado

Nombre	
Unidad	
Puesto	

Datos del entrevistador

Nombre	
Relación con el evaluado	

COMPETENCIAS

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5

1. Comunicación

1	Comparte información de manera efectiva y asertiva con compañeros y pacientes.				
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				
3	Participa de forma activa en las reuniones y otras actividades de la unidad.				
4	Se interesa por las necesidades y expectativas de las personas de su equipo.				
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto hacia las demás personas del equipo.				
6	Fomenta el diálogo en el equipo de manera abierta y directa.				

0 0

2. Trabajo en equipo

7	Se muestra como un miembro diligente del equipo y desarrolla las capacidades de los demás.				
8	Inspira y motiva para el logro de las metas, mostrando los beneficios que ello acarrea al equipo.				
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia con el resto del equipo.				
10	Las personas del equipo confían en sus juicios y decisiones.				

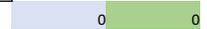
0 0

3. Resolución de problemas

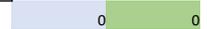
11	Al analizar un problema recoge información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				
12	Enfoca en los temas clave para resolver el problema desde distintos ángulos y perspectivas.				
13	Tiene flexibilidad y disposición al cambio ante situaciones que exigen nuevas soluciones.				
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				
15	Sugiere a los demás enfoques y formas innovadoras para resolver los problemas.				

0 0

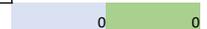
4. Aprendizaje y mejora continua	
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas actualizando sus conocimientos.
17	Muestra capacidad para analizar y valorar las ideas de las demás personas.
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar sus áreas de mejora.



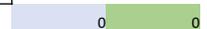
5. Organización y administración del tiempo	
21	Es capaz de establecer prioridades en sus actividades laborales.
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados.
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.



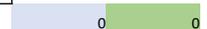
6. Enfoque en el ciudadano	
24	Establece y mantiene relación continuada con los pacientes al obtener su confianza.
25	Procura brindar al paciente un servicio de calidad no sólo en el aspecto técnico.
26	Busca nuevas maneras de añadir valor a la interacción con los pacientes.
27	Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas.
28	Es percibido por el usuario como una persona fiable que representa a la GASSO.



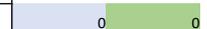
7. Pensamiento estratégico	
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en la unidad a corto y largo plazo.
30	Alinea sus objetivos personales con los de la unidad y establece prioridades para lograrlos.
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para desarrollar y capacitar la unidad.
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la GASSO.



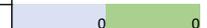
8. Enfoque en los resultados	
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
34	Mantiene altos niveles de desempeño.
35	Demuestra interés y compromiso en lograr las metas individuales y organizacionales.*



9. Formación / docencia	
36	Desarrolla el intercambio de experiencias y la transferencia de conocimientos.
37	Participa de forma activa en las actividades formativas de la unidad.
38	Se implica en la formación de nuevos profesionales.



10. Investigación	
39	Desarrolla habilidades para la búsqueda y lectura crítica de la literatura científica.
40	Conoce y practica la medicina basada en la evidencia.
41	Propone y participa en proyectos de investigación de forma continuada.



Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indique fortalezas y áreas de oportunidad particulares identificadas en el evaluado

FORTALEZAS

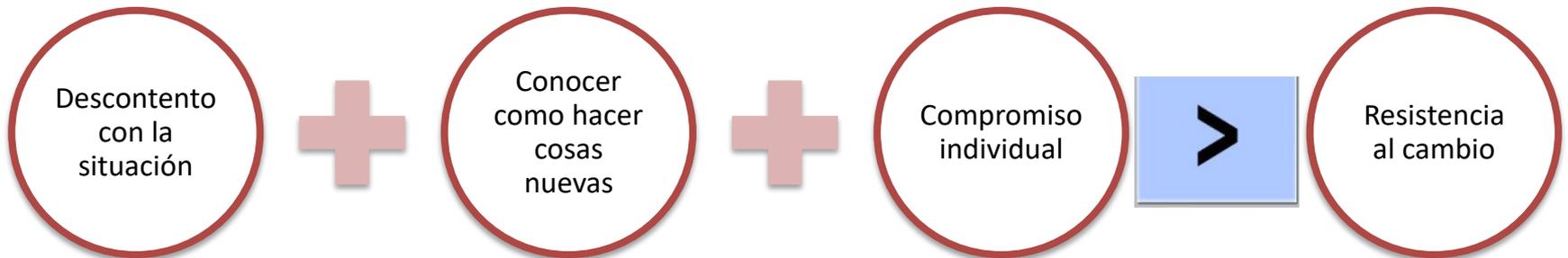
ÁREAS DE
OPORTUNIDAD

¿Qué le sugeriría al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

¿Qué necesita el evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?



La CULTURA de una organización se desayuna cada mañana un par de planes de CAMBIO



Desafíos del liderazgo

Gestionar de manera inteligente la energía emocional

Respetar los horarios y jornadas laborales de las personas y fomentar las actividades de tiempo libre o conciliación

Comunicación efectiva: escuchar, aclarar y comprobar la comprensión

Gestionar la diversidad (género, edad, cultura)

Enfrentarse al cambio constante trabajando la incertidumbre

Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyrigh.

Por favor, dirjase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.

Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyrigh.

Por favor, dirjase a la web del Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org) si está interesado en obtener una copia.