

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA
FACULTAD DE MEDICINA Y CIENCIAS BIOMÉDICAS
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



“ELEMENTOS DEL LIDERAZGO
DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD”

POR:

Marcela Figueroa Salazar

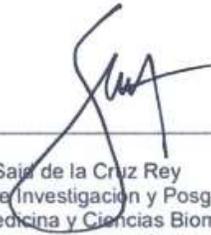
TESINA PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE SALUD

CHIHUAHUA, CHIH, MÉXICO

NOVIEMBRE 2023

TESINA DE POSGRADO EN MAESTRÍA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE SALUD

"ELEMENTOS DEL LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE SALUD"



Dr. Sajó de la Cruz Rey
Secretario de Investigación y Posgrado
Facultad de Medicina y Ciencias Biomédicas
Universidad Autónoma de Chihuahua



Dr. Luis Bernardo Enríquez Sánchez
Coordinador de la Maestría en Dirección y Gestión en Salud
Facultad de Medicina y Ciencias Biomédicas
Universidad Autónoma de Chihuahua



M.A.R.H. Jesús Aguilar Bueno
Director de Tesis

INDICE

1.0 INTRODUCCIÓN.....	6
2.0 DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
4.1 Pregunta de Investigación	8
3.0 JUSTIFICACIÓN	9
4.0 OBJETIVOS	10
4.1 Objetivo General	10
4.2 Objetivos Específicos	10
5.0 MARCO TEORICO CONCEPTUAL	10
5.1. Liderazgo: Definición e importancia	11
5.2. Tipos y Estilos de liderazgo	14
5.3. Modelos y teorías del liderazgo	17
5.4. El liderazgo transformacional	21
5.5. ¿Los líderes nacen o se forman?	23
5.6. Elementos del Liderazgo	26
5.7. Características de un buen líder, enfoque en el sector salud.....	31
5.8. La Teoría de la Inteligencia Emocional.....	35
6.0 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.	39

7.0 CONCLUSIONES.....	40
8.0 BIBLIOGRAFÍA	41

APÉNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Liderazgo.....	15
Figura 2. Características de un buen líder	32
Figura 3. Sistemas gerenciales de Likert	34
Figura 4. Rasgos ideales de los líderes del sector salud	37

1.0 INTRODUCCIÓN

El liderazgo juega un papel fundamental en el éxito y el desarrollo de las organizaciones, por lo tanto, no se puede negar la importancia de contar con líderes capacitados y eficientes que sean capaces de guiar a sus equipos hacia el logro de metas y objetivos. Además, es esencial comprender que no todos se convierten en líderes dentro de las instituciones/empresas pues tal como explica (Covey, 2013, pág. 16): “sólo una de cada cinco personas, se siente entusiasmada por los objetivos de su equipo y de su organización. Sólo una de cada cinco tiene una alineación clara de la relación entre sus tareas y los objetivos de su equipo.”

Tal como puede notarse, una de las principales razones por las cuales el liderazgo es crucial en las organizaciones es porque los líderes son quienes establecen la visión y la dirección de la empresa, ellos a su vez son los encargados de definir y comunicar los objetivos estratégicos, así como de motivar e inspirar a los miembros del equipo para alcanzarlos, pero para esto requieren de ciertas fortalezas y habilidades, así como de hábitos atípicos como lo explica (Covey, 2013, pág. 19): “un hábito que, de algún modo, se hubiera pasado por alto. El octavo hábito consiste en encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya.”

Desde esa perspectiva, un líder debe poseer la habilidad de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la organización, es decir, un buen líder es capaz de crear un ambiente de confianza, respeto, pero sobre todo motivar hacia el compromiso, lo cual resulta en un aumento en la productividad y en la calidad del trabajo realizado.

Actualmente, en el área de la Salud a nivel global se ha comenzado a comprender que existe una necesidad urgente de fomentar el liderazgo, particularmente, en América Latina, sobre la que explica la (Organización Panamericana de la Salud, 2022, pág. 6): “abordar este desafío de salud aumentando la posibilidad de trabajadores de salud bien capacitados y calificados; forjando el liderazgo futuro en los ámbitos de gobernanza y la administración de la salud pública.”

El liderazgo es clave para el desarrollo de todas las organizaciones y lo que se busca es que tengan la capacidad de influir positivamente en el desempeño, la motivación y el compromiso de los profesionales sanitarios, así como en la calidad y la seguridad de la atención a los pacientes, especialmente en el sector salud, donde se enfrentan constantes desafíos como la escasez de recursos, la alta demanda, la innovación tecnológica, la diversidad cultural y las expectativas de los usuarios.

Analizando la postura de autores como (Covey, 2013) sobre qué ocurre cuando se comienza a tratar a las personas como si fuesen cosas, es tan pertinente el desarrollo de un liderazgo que promueva un concepto más humano dentro de las instituciones de salud porque es una de las realidades más notable. Tal como expone (Torralba, 2017) al explicar que un buen líder debe tener una comunicación efectiva, una gestión participativa, y una ética profesional, porque estas competencias le permitirán crear un clima laboral favorable, fomentar el trabajo en equipo, resolver conflictos, tomar decisiones acertadas y lograr los objetivos organizacionales.

Ante lo expuesto se plantea un estudio de corte documental-interpretativo con el objetivo de analizar los elementos del liderazgo, enfocándose en su importancia,

aplicabilidad, beneficios y aspectos que pueden relacionarse con el posicionamiento de las organizaciones de la salud. La estructura se establece en función de aspectos tales como la delimitación y planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco teórico conceptual estructurado de tal forma que se abarquen los principales elementos de liderazgo fundamentándose previamente en su definición, tipos y modelos, también se explica la metodología de la investigación utilizada para cerrar con las conclusiones y la bibliografía consultada.

2.0 DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo es un fenómeno complejo y dinámico que ha sido objeto de estudio durante décadas. A través de diferentes teorías y modelos, se ha buscado comprender e influir en los aspectos clave del mismo, desarrollándose una serie de elementos que permite el reconocimiento de lo que actualmente se considera un liderazgo efectivo, el cual es esencial para el éxito en el logro de los objetivos de las organizaciones, es por esto, que se han logrado definir una serie de elementos que caracterizan al liderazgo efectivo.

4.1 Pregunta de Investigación

¿Cuál es la importancia de los elementos del liderazgo para el posicionamiento de las organizaciones de la salud?

3.0 JUSTIFICACIÓN

En cuanto al estudio del liderazgo enfocándose en los elementos característicos, es importante para todas las organizaciones porque los líderes son los responsables de tomar decisiones difíciles y orientar a sus equipos en momentos de incertidumbre, además deben ser capaces de evaluar las situaciones, analizar las distintas opciones y escoger la mejor alternativa para el beneficio de la empresa.

Asimismo, el estudio del liderazgo también es fundamental para el desarrollo y crecimiento de los miembros del equipo, desde el punto de vista social e institucional es neurálgico el reconocimiento de sus elementos y los rasgos que un buen líder debe tener para ser capaz de identificar el potencial de cada individuo y brindarles las oportunidades necesarias para que puedan desarrollarse y alcanzar su máximo rendimiento, en las organizaciones de salud esto no solo contribuye al éxito de la organización, sino que también genera un ambiente de satisfacción y gratificación para los empleados.

En términos de importancia del liderazgo en las organizaciones, esto es innegable, ya que los líderes son quienes establecen la dirección, motivan a los equipos, toman decisiones clave y promueven el crecimiento y desarrollo de los miembros del equipo. Sin un liderazgo efectivo, las organizaciones estarían perdidas y no podrían alcanzar su máximo potencial. Por lo tanto, es crucial investigar, capacitarse y reconocer como aplicarlo a fin de mejorar la gestión de las organizaciones de salud, sobre todo en un país donde cada vez más se requieren cambios y mejoras sustanciales.

4.0 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Analizar la importancia de los elementos del liderazgo para el posicionamiento de las organizaciones de la salud.

4.2 Objetivos Específicos

- Establecer definiciones y tipos de liderazgo desde diferentes posturas teóricas.
- Construir un marco teórico sobre el liderazgo en función de los enfoques de modelos y teorías más reconocidas.
- Describir los elementos del liderazgo y establecer una relación en cuanto a su aplicabilidad en las organizaciones de salud.

5.0 MARCO TEORICO CONCEPTUAL

El liderazgo es un tema amplio y relevante en el ámbito de la gestión y las organizaciones. A lo largo de la historia, el liderazgo ha sido estudiado y teorizado desde diferentes perspectivas, buscando comprender y desarrollar las habilidades necesarias para guiar a otros hacia el logro de metas y objetivos comunes. A través de este marco conceptual se presentaran diferentes elementos que conforman el liderazgo, desde su definición, clasificación, modelos y teorías que han surgido a lo largo del tiempo.

5.1. Liderazgo: Definición e importancia

El paradigma básico de esta investigación es el del liderazgo que ha sido estudiado ampliamente desde el campo de la psicología social, del trabajo y de las organizaciones, además, el liderazgo es uno de los conceptos que han generado debates de gran relevancia desde los autores clásicos hasta los modernos por lo cual se han planteado una serie de definiciones como la de (Torralba, 2017, pág. 215): “Una relación biunívoca entre el líder y su grupo de seguidores, puede variar en la organización, no siempre los gerentes tienen equipo de trabajo y subordinados es decir seguidores.”

Tomando en consideración lo referido, el liderazgo estaría indicado como el desarrollo de la interrelación entre el líder y sus seguidores. En el caso de la administración será entre el gerente/director/supervisor y los empleados subalternos dedicados a las tareas que requieren guía o control. También, según Meng y Berger (2013) citados en (Londoño, 2018, pág. 360) el liderazgo “es un fenómeno complejo que se puede aproximar mediante los rasgos psicológicos individuales, las formas de interacción con el grupo, la cultura y los valores organizaciones o los modelos de rol”, pero también expone dicho autor que uno de los conceptos que ha presentado el mayor respaldo en la comunidad científica es el del liderazgo como un “proceso”.

Según Díaz D. (2004) el liderazgo es “el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro y fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral” (pág. p. 21). En esta definición se expresa en forma breve lo que se espera

de un líder en general, el líder será un ejemplo o guía pero que además debe sustentar sus acciones a través de una especie de “brújula ética”.

Estas conceptualizaciones presentan una cierta convergencia hacia la consideración del liderazgo como un proceso de influencia social, donde quien quiera que ejerza el liderazgo tiene influencia determinada en sus colaboradores, logrando en ellos orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El comportamiento de estos seguidores se caracteriza no solo por el hecho de enfocarse hacia los objetivos sino también porque representa un esfuerzo extraordinario que consigue resultados extraordinarios y ambiciosos, a veces utópicos.

El liderazgo es uno de los fenómenos más complejos y multidimensionales, tal como se ha visualizado hasta este punto a lo largo de los años va adquiriendo mayor importancia que nunca en el mundo acelerado y cada vez más globalizado de hoy. Sin embargo, el liderazgo sigue generando debates cautivadores y confusos debido a la complejidad del tema. En ese sentido, “el liderazgo es el tema más estudiado y menos comprendido de todos los de las ciencias sociales” y “nunca tantas personas han trabajado tanto para decir tan poco”. (Lupano & Castro, 2006, pág. 110)

Los investigadores han propuesto muchas definiciones y teorías diferentes del liderazgo, por ejemplo, Stogdill citado por (Piedrahita, 2019) lo define “como proceso de influencia dirigido al logro de una meta” (p.18), centrándose en el liderazgo como un proceso dirigido a influir en un grupo específico de personas para alcanzar un objetivo establecido.

Desde otra perspectiva, (Kouzes & Posner, 2017, pág. 11) creen de manera similar que “el liderazgo es el arte de movilizar a otros para que quieran luchar por las

aspiraciones compartidas” y (Dornan, 2013) hace referencia a Maxwell afirmando que el liderazgo es simplemente influencia. Sin embargo, no existe una definición o un enfoque de liderazgo particular que se considere universal y continúan los esfuerzos para tratar de identificar qué es lo que caracteriza a un líder eficaz.

Algunos autores como (Agüera, 2004) indican que se encuentra una gran variedad de conceptos y puntos de vista sobre el estudio del liderazgo, por lo tanto, en esta sección se tratará de establecer algunas definiciones que se consideren más aproximadas. Por ejemplo, el liderazgo se puede definir como la capacidad de influir en otros para lograr un objetivo determinado. Es el arte de inspirar y dirigir a un grupo de personas hacia un fin común. Más allá de ser un cargo o posición jerárquica, el liderazgo se basa en habilidades y competencias que permiten la motivación y el desarrollo de los demás (James, 2019).

También (Agüera, 2004, pág. 24) define al liderazgo como “el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros de un grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales”. En resumen, el liderazgo es un concepto multifacético que ha sido abordado desde diversas teorías y modelos a lo largo de la historia (Navarro, 2015), por lo que al comprender estos enfoques nos permite desarrollar una visión más completa de lo que implica ser un líder efectivo.

Una de las principales razones por las que el liderazgo es importante en las organizaciones es porque los líderes son responsables de guiar, motivar y dirigir a los miembros del equipo. Un líder efectivo es capaz de establecer metas claras, asignar tareas de manera adecuada y proporcionar orientación y apoyo a los empleados. Además, los líderes son capaces de inspirar y motivar a los miembros del equipo, lo que resulta en un mayor compromiso y dedicación hacia el trabajo.

Además de esto, el liderazgo también es importante en la toma de decisiones. Los líderes deben ser capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas, especialmente en situaciones de crisis. Un buen líder debe ser capaz de evaluar diferentes opciones y tomar la mejor decisión para el beneficio de la organización.

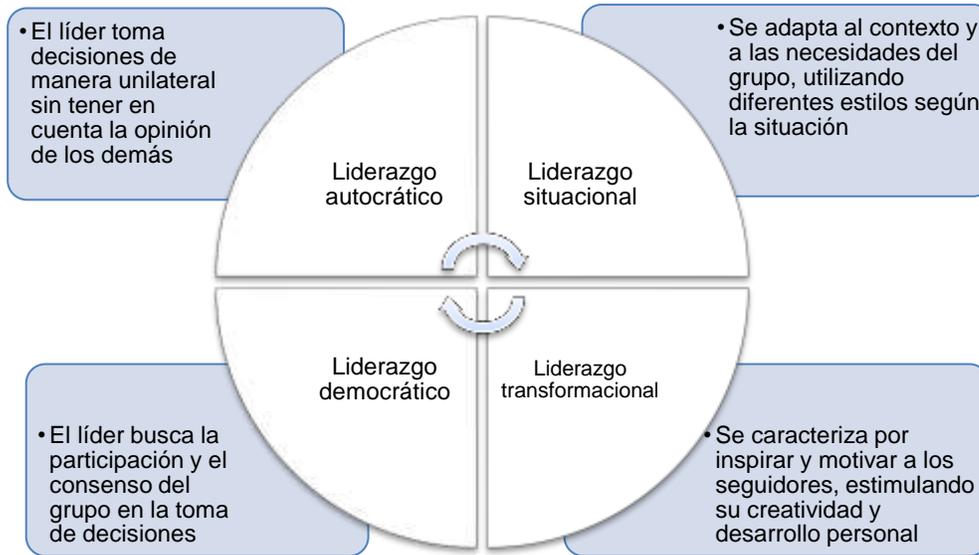
El liderazgo también es necesario para la resolución de conflictos. En cualquier organización, es común que surjan conflictos entre los miembros del equipo. Un líder efectivo tiene la capacidad de lidiar con estos conflictos de manera justa y equitativa, y encontrar soluciones que beneficien a todos los involucrados. Además, los líderes son capaces de fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, lo que ayuda a crear un equipo fuerte y cohesionado.

Otra importancia del liderazgo en las organizaciones es su papel en la creación de una cultura organizacional sólida. Los líderes establecen los valores y las normas de comportamiento que deben seguir los miembros de la organización. Su ejemplo y liderazgo influyen en la forma en que los empleados se relacionan entre sí y con la organización en su conjunto. Un buen líder fomenta una cultura basada en la responsabilidad, la ética y el respeto, lo que contribuye a un ambiente de trabajo positivo y productivo.

5.2. Tipos y Estilos de liderazgo

Existen diferentes enfoques y estilos de liderazgo, los cuales se adaptan a diferentes situaciones y contextos. Algunos de los tipos de liderazgo más conocidos según (Gil & Giner, 2007) se visualizan en la siguiente figura:

Figura 1. Tipos de Liderazgo



Fuente. Gil, M., & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC.

También es importante la distinción de (Mullins, 2007, pág. 371) quien describe “el estilo de liderazgo es la forma en que se llevan a cabo las funciones de liderazgo, la forma en que el gerente se comporta típicamente hacia los miembros del grupo”.

El estilo de liderazgo se clasifica en términos generales en estilo autoritario/autocrático, estilo democrático y estilo laissez-faire (aquí, los miembros del grupo tienen libertad para hacer lo que crean que es mejor).

Es difícil elegir el mejor tipo de liderazgo, ya que puede haber diferentes estilos aplicables a diferentes condiciones o qué estilo funciona mejor para un individuo.

Un líder transformacional puede ser muy influyente en situaciones comerciales normales, pero puede necesitar una visión sólida y carisma en tiempos de

dificultades. La aplicación de estilos mixtos en el momento y lugar adecuados también puede producir mejores resultados. (Mullins, 2007)

Por ejemplo, (Kleinman, 2022) describe el enfoque de arriba hacia abajo de Kurt Lewin sobre los estilos de liderazgo es universalmente aplicable en todos los sectores con respecto a la forma general en que las personas lideran y gestionan a otros. Esto es un excelente ejemplo de teoría funcionalista, ya que ayuda a quienes se encuentran en niveles inferiores de una organización o sociedad a comprender cómo ganar más poder e incluso cambiar la dinámica social, pero este proceso no implica ningún cambio revolucionario dentro del orden social actual. Asimismo, Kurt Lewin (1947) citado en (Kleinman, 2022) describe tres estilos de liderazgo:

1.- Autocrático (Autoritario): Un estilo de liderazgo autocrático se centra en completar la tarea y delega el control a los subordinados. Los gerentes directivos tienden a mostrar un enfoque en las tareas. En el lugar de trabajo, este estilo se utiliza a menudo con un enfoque de liderazgo y seguimiento.

2.- Democrático (Participativo): Un estilo democrático de liderazgo que se centra tanto en las tareas como en las preocupaciones sociales, delegando el control a los subordinados y fomentando la discusión y la aportación del grupo cuando sea apropiado. La atención se centra no solo en impulsar la tarea, sino también en asegurarse de que todos los involucrados en el proceso estén satisfechos con su función. Los líderes democráticos fomentan un sentido de pertenencia entre sus seguidores.

3.- Laissez-Faire (Permisivo O Delegativo): Un estilo de liderazgo permisivo que se centra únicamente en la tarea y depende en gran medida de la persuasión y la motivación personal de sus subordinados. Los líderes que exhiben estilos de

laissez-faire pueden hacer esto con un fuerte enfoque en motivar a los empleados ofreciendo recompensas como incentivos, bonificaciones y/u oportunidades de promoción para incitarlos a trabajar más duro y continuar logrando logros en niveles más altos. Este es uno de los estilos más difíciles para los seguidores porque, aunque todo parece muy fluido desde una perspectiva exterior, esconde todo tipo de problemas internos: los alborotadores y aquellos que quieren más poder tenderán a prosperar en estas circunstancias.

5.3. Modelos y teorías del liderazgo

Las teorías del liderazgo buscan explicar la razón por la que algunos líderes fracasan mientras otros prosperan y al igual que todas las teorías, proponen reglas e ideas que actúan como una hoja de ruta y tratan de explicar por qué ciertas acciones dan como resultado resultados más efectivos. (Peraza, 2017)

A lo largo de las décadas ha habido numerosas teorías de liderazgo, pero la mayoría, si no todas, pueden clasificarse en ocho categorías: teorías de contingencia, teorías de rasgos, teorías conductuales, teorías de relaciones, teorías de poder, teorías situacionales, teorías participativas y teorías transaccionales. Hay cuatro teorías principales dentro de este grupo que distinguen los estudios de (Galindo & Guerrero, 2020):

1. La teoría de la contingencia de Fiedler afirma que el éxito en una organización o grupo depende en gran medida de tres variables: la atmósfera del grupo, la estructura de las tareas y la posición de poder del líder.

2. El Modelo de Decisión Normativa, a diferencia de otras teorías dentro de este grupo, centra su atención en factores situacionales más que en comportamientos de liderazgo.

3. La teoría situacional de Hersey y Blanchard promueve la idea de que el papel de un líder es adaptarse a situaciones y circunstancias de acuerdo con la capacidad y voluntad de sus seguidores, con miras a lograr objetivos particulares. El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard se basó en la premisa simple de que un líder debe hacer lo que sea necesario para que un seguidor se desempeñe. Argumentaron que no existe una única forma de liderar porque cada situación es diferente de las demás.

4. El modelo Camino-Meta es una teoría basada en la idea de que un líder debe cambiar el comportamiento para aumentar la motivación y el nivel de satisfacción de los seguidores para maximizar la productividad.

Ahora bien, el estudio del liderazgo a través de diferentes teorías y modelos nos permite comprender mejor los roles, estilos y características que influyen en la efectividad de un líder. A lo largo de la historia, han surgido diferentes modelos y teorías que buscan explicar el fenómeno del liderazgo y ofrecer herramientas para su desarrollo. Al respecto, (Kleinman, 2022) establece una preferencia sobre la teoría de los rasgos del liderazgo, la teoría del comportamiento y la teoría del liderazgo contingente.

En cuanto a la teoría de los rasgos del liderazgo, se centra en las características personales del líder, identificando rasgos como carisma, habilidades comunicativas y habilidades para la toma de decisiones (Sánchez, 2019). Por otra parte, la teoría del comportamiento del liderazgo, se enfoca en los comportamientos del líder, como

la capacidad de motivación, la fijación de metas y la capacidad de comunicación. (Loya, 2011). Y, con respecto a la teoría del liderazgo contingente, se sostiene que el liderazgo efectivo depende de la relación entre el estilo de liderazgo y la situación específica. (Ayoub, 2011)

Desde otra perspectiva (Galindo & Guerrero, 2020) resumen también otras escuelas como la que ha conformado la teoría del liderazgo situacional, la del liderazgo transaccional y la teoría del liderazgo ético. Con respecto a los aportes del enfoque situacional, esta teoría desarrollada por Hersey y Blanchard sostiene que el liderazgo efectivo depende de varios factores, como la capacidad de adaptarse a las necesidades y habilidades de los seguidores, así como a la situación específica en la que se encuentra el equipo. Según esta teoría, el líder debe ser capaz de ajustar su estilo de liderazgo según el grado de competencia y compromiso de los seguidores. (Díaz, 2004)

Con respecto al modelo de liderazgo situacional también se ha planteado por autores como Hersey & Blanchard basándose en la idea de que no existe un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones, sino que el líder debe adaptar su estilo en función del nivel de madurez y habilidad de los seguidores (Brugal & Villanueva, 2008). Según este modelo, un líder efectivo deberá utilizar diferentes enfoques, desde proporcionar instrucciones claras a delegar responsabilidades, según las necesidades y capacidades de los miembros del equipo.

En relación a la teoría de liderazgo transaccional, está centrada en el intercambio y la negociación de recompensas entre el líder y los seguidores. El líder establece expectativas claras, proporciona instrucciones y recompensas a cambio del

cumplimiento de tareas y el logro de metas establecidas. Es un modelo más orientado a mantener el *status quo* y a trabajar dentro de estructuras y procedimientos existentes. (Palomo, 2008)

Sobre la teoría del liderazgo carismático, ha explicado que se basa en la idea de que los líderes carismáticos tienen la capacidad de inspirar y motivar a los demás a través de su personalidad magnética y su visión convincente. Este modelo enfatiza la importancia del carisma, la confianza y la persuasión como elementos clave para ejercer influencia sobre los seguidores. (Haney, Mc Cann, & Sirbasku, 2011)

Desde otra perspectiva, sobre el modelo de liderazgo carismático se ha establecido sobre la capacidad de un líder para inspirar y motivar a los demás a través de su carisma y visión. Este tipo de liderazgo se basa en la admiración y el seguimiento que los seguidores sienten hacia el líder debido a su carisma y habilidad para comunicar una visión poderosa. Sin embargo, esta teoría también advierte sobre el peligro de un liderazgo carismático mal dirigido, que puede llevar a comportamientos autoritarios o manipuladores. (Talavera, 2022)

En cuanto a la teoría del liderazgo ético, pone énfasis en la importancia de que los líderes actúen de manera ética y moralmente correcta. Un líder ético se preocupa por el bienestar de los demás, toma decisiones basadas en valores y principios, y establece un ejemplo positivo para los demás miembros del equipo. (Torralba, 2017)

En referencia a los modelos de liderazgo, (Jáñez, 2016) además explica que se destacan el de Liderazgo Visionario, este modelo se enfoca en el líder que tiene una visión clara y convincente del futuro y es capaz de comunicarla de manera efectiva a los miembros del equipo. Un líder visionario inspira a los demás a alcanzar metas

más altas y a superar los desafíos, fomentando la creatividad, la innovación y el pensamiento estratégico. (Arana & Sampedro, 2014)

También se ha estudiado el modelo de liderazgo participativo, basado en la idea de que los líderes deben fomentar la participación activa y la toma de decisiones conjunta con los miembros del equipo. Al involucrar a los demás en el proceso de toma de decisiones, se fortalece el compromiso, la motivación y la responsabilidad de todos los miembros del grupo. (Alles, 2018)

5.4. El liderazgo transformacional

Con respecto a este estilo de liderazgo explica (Salcedo, 2018) que se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a los miembros del equipo, fomentando el crecimiento personal y promoviendo un cambio positivo en la organización. Este modelo se basa en la idea de que un líder carismático y visionario puede influir en los seguidores, generando un compromiso y una dedicación más allá de lo esperado.

Otro aporte importante es la teoría de James MacGregor Burns, quien se enfoca en la capacidad del líder para crear cambios en los seguidores y en la organización a través de la inspiración y la motivación. El líder transformacional se caracteriza por tener una visión clara, comunicarla de manera persuasiva y motivar a los demás a alcanzar metas más altas. Este enfoque busca fomentar el crecimiento personal y el desarrollo de los seguidores, generando un ambiente de confianza y compromiso. (Lamka, 2020)

Entre las aportaciones hacia la Teoría del liderazgo transaccional se distinguen los estudios de Bass y Avolio quienes se centran en las transacciones y el intercambio

entre el líder y los seguidores. El líder transaccional establece expectativas claras, proporciona recompensas y castigos en función del cumplimiento de tareas y metas. Se enfoca en el cumplimiento de los objetivos a corto plazo y en el mantenimiento del *statu quo*. (Palomo, 2008)

El liderazgo transformacional es una teoría en la que los líderes alientan, inspiran y motivan a los seguidores. Esta teoría se utiliza cuando una organización necesita revitalizarse, está atravesando un cambio significativo o requiere una nueva dirección. Es especialmente vital para la acelerada industria tecnológica actual, donde la innovación y la agilidad pueden hacer o deshacer una organización. Ejemplos de líderes transformacionales incluyen a personas como Jeff Bezos, Steve Jobs y Bill Gates. (Salcedo, 2018)

Ahora bien, el cambio continuo en los conceptos de liderazgo condujo al desarrollo de prácticas de liderazgo compartido, colectivo y colaborativo. Según estos, el éxito en una organización depende más de las prácticas de liderazgo coordinativo distribuidas por toda la organización que de las acciones de unos pocos individuos en la cima. El liderazgo de servicio volvió a ser popular, enfatizando la importancia de los seguidores. Los líderes de servicio buscan apoyar a los miembros de su equipo y están más preocupados por servir a las personas primero. (Cruz, 2021)

Más recientemente, también surgió el liderazgo inclusivo, centrado en un enfoque centrado en la persona. Se basa en los procesos dinámicos que ocurren entre líderes y seguidores y se enfoca en empoderar a los seguidores para que se conviertan en líderes. Finalmente, la teoría del liderazgo contemporáneo también incluye el liderazgo complejo, que surgió como un medio para abordar la complejidad de nuestro mundo moderno. Esta teoría adopta una visión de todo el

sistema, considerando las interacciones contextuales que ocurren en todo un sistema social. (Vázquez, 2004)

El liderazgo transaccional tiene su base en la autoridad legítima dentro de la estructura de una organización y en una relación de dependencia mutua entre los seguidores, mientras que el liderazgo transformacional tiene su énfasis en generar una visión y la capacidad del líder para crear un sentimiento de justicia, lealtad, confianza, capacidad de apelar a ideales y valores superiores de los seguidores.

5.5. ¿Los líderes nacen o se forman?

Cuando se analizan todos los conceptos anteriores, se plantea lógicamente una duda sobre lo que popularmente señalan como el “nacimiento de los líderes” e inclusive la forma en la que exponen que algunas personas son líderes “innatos”. Todo esto surge a partir de la creencia central de la teoría del “Gran Hombre” que trata de probar que los líderes nacen, no se hacen ni se capacitan.

En otras palabras, sólo unos pocos individuos, muy raros, poseen las características únicas para ser líderes eficaces y alcanzar la grandeza por diseño divino. A menudo se exponen ejemplos de figuras históricas populares como Julio César, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln y Napoleón Bonaparte. Se creía que estos individuos eran líderes natos con características innatas de liderazgo, lo que les permitía liderar a las personas mientras daban forma a las páginas de la historia. (Bredfeldt, 2021)

La teoría del “Gran Hombre” luego evolucionó hacia las teorías de los rasgos. Las teorías de los rasgos sostienen que los líderes pueden nacer o hacerse. En otras palabras, que los rasgos de los líderes exitosos pueden heredarse o adquirirse mediante capacitación y práctica. El objetivo era identificar la combinación correcta

de características que hacen a un líder eficaz y la atención se centró en estudiar los rasgos mentales, sociales y físicos de los líderes. Sin embargo, no se produjo un conjunto consistente de rasgos y en 1950 parecía que había pocas ventajas en continuar con este enfoque y, por lo tanto, se abandonó. (Bredfeldt, 2021)

Hoy en día, las herramientas psicométricas son un ejemplo de los principios de la teoría de los rasgos en acción y se utilizan a menudo en la contratación de personal. Estas herramientas resaltan rasgos clave de la personalidad y se utilizan para el desempeño personal y el desarrollo del equipo. Después, la teoría del comportamiento evolucionó a partir de las teorías de los rasgos y afirma que los líderes en gran medida se hacen, más que nacen, y que se pueden aprender comportamientos particulares para garantizar un liderazgo eficaz. (Odiardi, 2004)

Siguiendo la línea de investigación en esta área se generaron diferentes patrones de comportamiento que se agruparon y etiquetaron como estilos. Este se convirtió en un enfoque predominante dentro de la formación gerencial; quizás el más conocido sea el ManagerialGrid de Blake y Mouton. Hoy en día, esta teoría se ejemplifica en los numerosos programas de capacitación en liderazgo, que implican el desarrollo de habilidades y comportamientos de liderazgo, apoyando así la creencia de que el liderazgo se aprende en gran medida. (López, 2018)

Más adelante, Fred Fiedler desarrolló una de las primeras teorías de contingencia del liderazgo. Su teoría se centra en la importancia del contexto en el liderazgo eficaz y apoya la creencia de que no existe un conjunto óptimo de rasgos o comportamientos de liderazgo. Sin embargo, Fiedler afirma que debido a que el estilo de un líder es fijo, se le debe poner en situaciones que mejor se adapten a su

estilo. En otras palabras, la eficacia como líder está determinada por qué tan bien su estilo de liderazgo se adapta a un contexto particular. (Lamka, 2020)

Asimismo, por primera vez, se reconoció que centrarse en un aspecto o dimensión del liderazgo no puede abordar toda la complejidad del fenómeno. En un mundo que se ha vuelto más complejo y desafiante, surgió la necesidad de teorías de liderazgo que respalden circunstancias de cambio rápido, innovación tecnológica disruptiva y creciente globalización. (Gazia & Ponte, 2017)

Esto condujo a la nueva era del liderazgo, alejándose de las teorías tradicionales del liderazgo antes mencionadas, que definen el liderazgo como un proceso de influencia unidireccional, de arriba hacia abajo, que traza una línea clara entre líderes y seguidores. En cambio, la atención se centró en las complejas interacciones entre el líder, los seguidores, la situación y el sistema en su conjunto, con especial atención a las capacidades de liderazgo latentes de los seguidores. (Salcedo, 2018)

Por supuesto, al analizar todo lo anteriormente expuesto se puede comprender los cambios a nivel de dirección de empresas que se han presentado a lo largo de la historia hasta la actualidad, ya que el estilo de liderazgo y gestión adoptado por las organizaciones influye en la relación entre un grupo y la organización. (Mullins, 2007)

Los significados e interpretaciones del liderazgo pueden variar. Según (Kanter, 2004, pág. 11): “el liderazgo no se trata del líder, sino de cómo él o ella construye la confianza de los demás.”. La gestión, por otra parte, “se trata de seres humanos. Su tarea es hacer que las personas sean capaces de realizar un desempeño conjunto, hacer que sus fortalezas sean efectivas y sus debilidades irrelevantes... la

gestión es un factor crítico y determinante en la organización” (Drucker, 2006, pág. 194)

También Watson indicó las diferencias entre liderazgo y gestión mediante la aplicación del marco organizacional, donde las 7-S significan estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y objetivos superiores. La gerencia normalmente confía en las tres primeras S, mientras que los líderes utilizan más ampliamente las otras cuatro S. (Mullins, 2007)

Según el libro de (Mullins, 2007), el liderazgo directivo puede examinarse en términos del enfoque de cualidades o rasgos, donde se supone que los líderes nacen y no se hacen, el autor además explica un enfoque funcional o grupal, incluido el liderazgo centrado en la acción. Surge además el liderazgo centrado en la acción de John Adair, asociado con el enfoque funcional, basaba la eficacia de un líder en la satisfacción de tres áreas de necesidad: necesidad de lograr la tarea común, necesidad de mantenimiento del equipo y necesidades individuales de los miembros del grupo. (Loya, 2011)

5.6. Elementos del Liderazgo

Los elementos del liderazgo son los componentes esenciales que definen el estilo, la eficacia y el impacto de un líder. Algunos de los elementos más importantes señalados por (Maxwell, 2011)son:

- La visión: Es la capacidad de tener una idea clara y compartida del futuro deseado, así como de los pasos necesarios para alcanzarlo.
- La comunicación: Es el arte de transmitir la visión, los objetivos, los valores y las expectativas de forma clara, coherente y persuasiva a los demás.

- La motivación: Es el conjunto de estrategias que utiliza el líder para incentivar, reconocer y recompensar el desempeño y el compromiso de sus seguidores.
- La delegación: Es la habilidad de asignar tareas y responsabilidades a las personas adecuadas, confiando en su capacidad y brindándoles el apoyo y la retroalimentación necesarios.
- La toma de decisiones: Es el proceso de analizar la información disponible, evaluar las alternativas y elegir la mejor opción en función de los criterios establecidos.
- La resolución de conflictos: Es la destreza de identificar, prevenir y solucionar los problemas que surgen entre las personas o los grupos, buscando el beneficio mutuo y la armonía.
- La innovación: Es la actitud de buscar constantemente nuevas formas de hacer las cosas, aprovechando las oportunidades y adaptándose a los cambios.

Por supuesto, otros autores han establecido los elementos que se supone caracterizan el liderazgo. Al respecto, (Schultz & Schultz, 2002) resumen algunos de los más relevantes luego de realizar un amplio análisis con respecto a las aportaciones de diversas teorías y modelos definiendo 10 elementos del liderazgo: autenticidad, comunicación efectiva, capacidad de entrenamiento, apoyo a una cultura de retroalimentación, compromiso con la alineación, apertura a ideas diferentes, transparencia, capacidad de cambiar el comportamiento basado en errores, humildad y vulnerabilidad.

1. Autenticidad. Mantente fiel a quién eres, cuando se habla con franqueza, su personal se sentirá conectado y será más abierto, también ocurre en sentido contrario. ¿Cómo beneficiará esto a la organización?, un informe de Gallup revela

que las empresas con una fuerza laboral altamente comprometida tienen un 21% más de rentabilidad y un 17% más de productividad. (Schultz & Schultz, 2002)

2. Comunicación efectiva. Se refiere al proceso de transmitir un mensaje con claridad, donde el receptor puede recitar el mensaje de manera precisa. La comunicación interna eficaz motiva al 85% de los empleados a comprometerse más en el trabajo, la comunicación eficaz puede adoptar diferentes formas dentro de una organización. Debe asegurarse de que todo su equipo ejecutivo esté en la misma página (y en el mismo párrafo) cuando se trata de esta visión, y luego asegurarse de que todos los empleados también lo estén. (Schultz & Schultz, 2002)

La comunicación también se realiza mejor en persona. Si eso no es posible, el segundo mejor método es el chat por vídeo; más allá de eso está hablar por teléfono y, por último, enviar correos electrónicos o mensajes de texto. El líder necesita transmitir sus mensajes, pero también escuchar y responder a los comentarios de los demás, todos y cada uno de los mensajes deben ser escuchados en lugar de oídos. Para escuchar, el receptor debe calmar las distracciones dentro de la mente y a su alrededor para absorber el mensaje y responder adecuadamente. Escuchar debe hacerse con intención, a diferencia de escuchar, que no es intencional. (Schultz & Schultz, 2002)

3. Capacidad de entrenamiento. Para transformarse en un gran líder, necesitará un capacitarse, si está abierto a ello, un entrenador lo ayudará a identificar los problemas que no puede ver y las formas de superarlos. (Schultz & Schultz, 2002)

4. Apoyar una cultura de retroalimentación. Una cultura de retroalimentación es esencial en cualquier negocio, así que escuche atentamente. Se refiere a un

ambiente de trabajo donde los empleados de cualquier nivel se sienten libres de expresar sus pensamientos y brindar retroalimentación sin temor a represalias.

Para fomentar esto en una empresa, el líder, debe predicar con el ejemplo, mostrar empatía. Esto reforzará el fomento de una cultura de retroalimentación y hacer que los empleados se sientan valorados. (Schultz & Schultz, 2002)

5. Compromiso de alineación. Una organización alineada es aquella en la que el equipo de liderazgo tiene una comprensión coherente de la visión, la estrategia comercial y la estrategia de comunicación de la empresa. Colgar una declaración de visión enmarcada en una pared de la oficina principal no será suficiente, como líder debe asegurarse de que todos los miembros puedan explicar la visión de la empresa de la misma manera. (Schultz & Schultz, 2002)

6. Apertura a ideas diferentes. Dotar de personal a su empresa con personas que tengan diferentes puntos de vista generará una variedad de ideas únicas y promoverá el crecimiento. Pero la diversidad no se refiere sólo al género y la raza; se trata de antecedentes. Para evitar el “pensamiento de grupo”, o pensar al unísono, se necesitan personas de diferentes orígenes en una misma sala.

7. Transparencia. La mejor manera de superar la división sería permitir que los empleados participen en la decisión de una manera informativa que los haga sentir incluidos.

8. La capacidad de cambiar el comportamiento en función de los errores. La forma en que vea sus fracasos como líder determinará su éxito. Ver los fracasos como lecciones garantizará avance y adaptación. Como líder, los errores son inevitables, por lo que si se desanimas debido a un revés, nunca alcanzará sus metas porque nunca todo será fácil todo el tiempo.

10. Vulnerabilidad. La fuerza siempre se considera un aspecto esencial del liderazgo, pero es la capacidad de ser vulnerable lo que demuestra la verdadera fuerza. Admitir abiertamente cuando comete un error, mostrar emoción y compartir su historia son formas de ser vulnerable con su personal.

También si se analiza el modelo de liderazgo situacional en cuanto a los cuatro estilos básicos de liderazgo: dirigir, entrenar, apoyar y delegar, pueden visualizarse cuatro elementos del liderazgo que son fundamentales y que reseñan (Arana & Sampedro, 2014):

- Dirigir: los seguidores están haciendo bien el trabajo y necesitan muy poca orientación o retroalimentación.
- Coaching: los seguidores recién están comenzando a hacer el trabajo, pero aún necesitan algo de capacitación. Los líderes brindan más orientación durante esta etapa.
- Apoyo: los trabajadores están haciendo un mal trabajo y necesitan mucha orientación para mejorar su desempeño.
- Delegar: los líderes promueven la autonomía al confiar en que los empleados harán el trabajo sin ser supervisados.

En los últimos años, los investigadores han encontrado apoyo para los comportamientos de los líderes que influyen positivamente en las actitudes y comportamientos de los seguidores. En otras palabras, existe evidencia de que los líderes que utilizan comportamientos empoderadores, como brindar asistencia, entrenamiento, brindar asistencia con recompensas y compartir poder e información, crean empleados más comprometidos. Los empleados comprometidos

no sólo se desempeñan mejor sino que también permanecen más tiempo en sus trabajos en comparación con aquellos que no están comprometidos o no.

5.7. Características de un buen líder, enfoque en el sector salud

El liderazgo también implica la capacidad de inspirar y motivar al equipo. Un líder en una organización de salud debe ser capaz de transmitir una visión clara y motivadora y animar a su equipo a alcanzarla. Esto se logra a través de la creación de un entorno de trabajo positivo y motivador, donde se reconozca y se premie el esfuerzo y el buen desempeño.

La teoría de los rasgos se propuso como una forma mejor y más científica de explicar el liderazgo. Al respecto, algunas personas nacen con ciertas cualidades y aquellos que poseen los mejores rasgos para el liderazgo se convertirán en líderes. El enfoque de rasgos se basa en la idea de que las personas con buenas cualidades de liderazgo y habilidades analíticas estarán mejor preparadas para asumir roles de liderazgo, mientras que las personas sin estos rasgos no deberían hacerlo. (Lamka, 2020)

Esta teoría también afirma que, aunque algunas personas poseen buenas cualidades de liderazgo, no se convertirán en líderes a menos que otros factores, como la inteligencia y los antecedentes, les otorguen un alto estatus en la sociedad. La gente podría pensar que si tienen una inteligencia superior a la media, podrían simplemente seguir adelante y asumir un papel de liderazgo, pero todas estas cosas sólo son ciertas cuando entran en juego otros factores. Los rasgos están presentes a lo largo de nuestra vida, pero algunas personas desarrollan o muestran mejores

ciertos rasgos que otras, razón por la cual algunos líderes siempre creerán que solo los mejores líderes deben liderar la organización. (Lamka, 2020)

La teoría de los rasgos no considera factores situacionales como parte de su análisis de buenos y malos líderes y esto ha sido criticado por otros teóricos que ven la importancia de estudiar cómo los diferentes entornos influyen en si alguien puede o no desarrollar ciertas cualidades. Por lo anteriormente indicado surge la interrogante sobre qué esperar en un líder hoy en día y durante un proceso de revisión literaria se ha llegado a confluir en diez características esenciales de un buen líder, tal como se visualiza en la siguiente figura:

Figura 2. Características de un buen líder

Comunicación: Capaz de sintonizar con las personas que forman parte de su equipo

Empatía
Honestidad e integridad

Confianza y apuesta por los demás: no puede hacerlo todo debe delegar

Positividad (reforzamiento positivo)
Inspiración

Practicidad y eficiencia

Fomentar el crecimiento
Guiar
Innovación

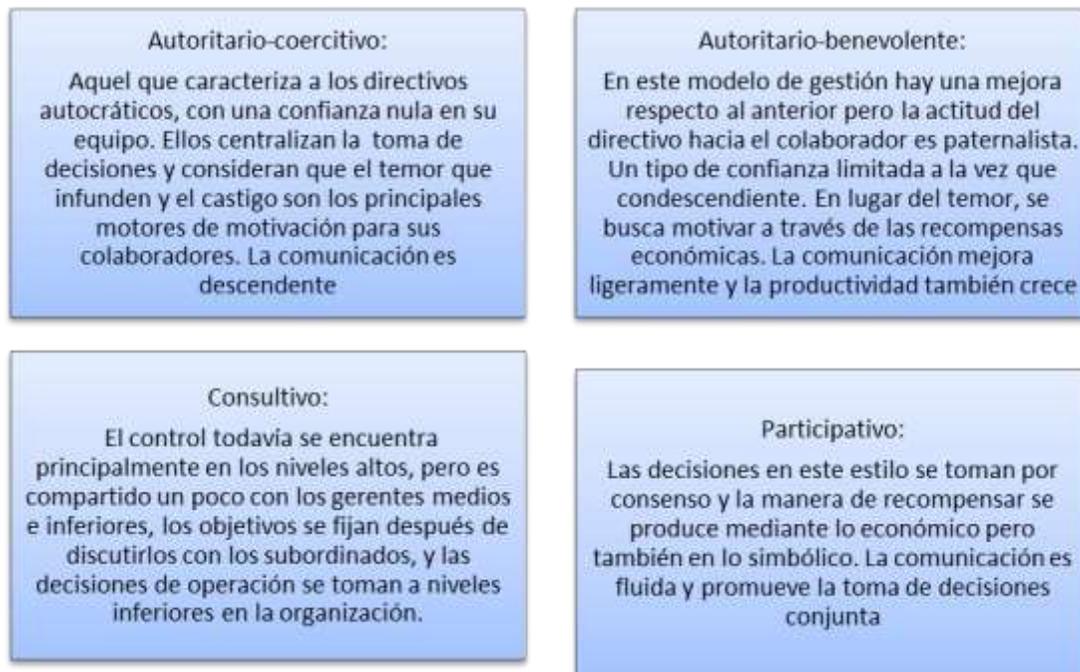
Fuente: Elaboración propia con información base de Alles, M. (2018). Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Sin embargo, otras definiciones van más lejos donde el proceso de influencia no es solamente marcar objetivos, sino que estos estén alineados con valores, creencias, principios, necesidades de sus colaboradores. Finalmente, se pone de manifiesto que el término de liderazgo genera controversia para unos autores, es el proceso de influencia del líder sobre sus seguidores orientado a conseguir en ellos determinados objetivos alineados a valores, creencias, principios, necesidades y motivaciones; mientras que, para otros el liderazgo es concebido como un proceso, un comportamiento o un resultado organizacional.

Un aporte importante que no puede dejarse a un lado en toda investigación relacionada con los procesos de liderazgo es la de Likert quien fundó el instituto de

Investigación Social de Michigan en 1946 y fue su director hasta 1970 y propuso cuatro estilos de liderazgo que son expuestos por (Alles, 2018, pág. 25) en el siguiente esquema:

Figura 3. Sistemas gerenciales de Likert



Fuente. Alles, M. (2018). Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

En ese orden de ideas, Galarza también cita a Likert citado señalando que el estilo autoritario provee mejores resultados al corto plazo mientras que el estilo participativo proporciona resultados al largo plazo, mientras que las inquietudes que se generan son si las consecuencias al corto plazo marcarán negativamente el desempeño en una perspectiva extensa. Según Likert citado por (Mullins, 2007, pág.

26) “ese presenta una relación directa entre las variables causales administradas por los directivos, y las de resultados de la organización. Por otro lado, Likert considera también si el nexo está influenciado por una variable intermedia, que no es otra cosa que las personas”.

5.8. La Teoría de la Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional (IE) es otro aspecto del liderazgo que ha aportado Daniel Goleman, quien define la Inteligencia Emocional como “Las habilidades para reconocer los sentimientos propios y los de los demás, motivarnos, gestionar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. (Goleman, 2018, pág. 9)

La teoría de Goleman se basa en la idea de que la inteligencia emocional es más importante que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas a la hora de ser un buen líder. Dice que la Inteligencia Emocional jugará un papel clave en el éxito o fracaso de un proyecto de liderazgo e incluso si alguien tiene todas las calificaciones para un puesto de liderazgo si no tiene inteligencia emocional, dudará a la hora de tomar decisiones importantes respecto a los miembros de su equipo.

Según (Goleman, 2010), en su libro “Inteligencia Emocional” expone cinco habilidades clave que necesita un líder:

- 1.- Autoconciencia: conocer las propias emociones, reconocer un sentimiento tal como ocurre y su intensidad, y darle una expresión adecuada a la emoción.
- 2.- Autorregulación: controlar o redirigir las emociones e impulsos disruptivos y ser resiliente al estrés.

- 3.- Motivación: inspirar e influir en las personas de manera positiva estableciendo objetivos que puedan alcanzarse.
- 4.- Empatía: ser capaz de comprender los sentimientos de otras personas prestándoles atención y luego respondiendo apropiadamente.
- 5.- Habilidades sociales: construcción de relaciones, construcción de simpatía y cooperación.

Además de estas cinco competencias que son esenciales para un proyecto de liderazgo exitoso, Goleman también mencionó tres cosas que pueden ayudar a un líder a utilizar mejor su inteligencia emocional. Incluyen el conocimiento de uno mismo, la profecía autocumplida y la autopercepción. Asimismo, las seis categorías de estilos de liderazgo son según (Goleman, 2018):

- Afiliativo: una persona que busca desarrollar y mantener relaciones cálidas y amistosas con los demás.
- Coaching: alguien que proporciona orientación y retroalimentación para el desarrollo profesional de las personas.
- Demócrata: un líder que quiere involucrar a los empleados en la toma de decisiones
- Marcador de ritmo: un individuo que demuestra altas expectativas de desempeño y productividad de los demás.
- Comandante: alguien que dirige las acciones de los demás con poca o ninguna explicación.
- Visionario: un líder orientado a objetivos que se centra en el futuro y comparte sus objetivos con su equipo u organización.

Goleman también desarrolló un cuestionario de evaluación de habilidades de liderazgo. Lo publicó para gerentes y empleados con el fin de descubrir qué estilo de liderazgo tiene el mayor potencial de éxito. En ese sentido, refiere que la capacidad de liderazgo no es innata, sino que puede ser desarrollada a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencia. (Goleman, 2018)

Desde la perspectiva del sector salud, (Ayuso & Herrera, 2017) presentan un esquema sobre las características que debería manejarse en el liderazgo de las instituciones de salud:

Figura 4. Rasgos ideales de los líderes del sector salud



Fuente. Ayuso, D., & Herrera, I. (2017). El liderazgo en los entornos sanitarios: Formas de gestión. España: Díaz de Santos.

Los líderes en el sector salud son aquellos que tienen la capacidad de gestionar eficazmente los recursos humanos, materiales y financieros de las organizaciones sanitarias, así como de promover la calidad, la innovación y la mejora continua de los servicios de salud. Algunas de las características que distinguen a estos líderes son:

- Visión estratégica: Los líderes en el sector salud tienen una visión clara y compartida de los objetivos y las metas de la organización, así como de los desafíos y las oportunidades del entorno. Son capaces de diseñar e implementar planes de acción que alineen los intereses y las expectativas de los diferentes actores involucrados en el sector salud, como los profesionales, los pacientes, los proveedores y las autoridades.

- Comunicación efectiva: Los líderes en el sector salud saben comunicarse de forma clara, precisa y oportuna con los diferentes públicos internos y externos de la organización. Utilizan diversos canales y medios de comunicación, adaptando el mensaje y el tono según el contexto y el objetivo. Asimismo, fomentan el diálogo, la retroalimentación y la participación de todos los miembros del equipo.

- Liderazgo participativo: Los líderes en el sector salud no imponen su autoridad, sino que la ejercen con respeto, confianza y reconocimiento. Delegan responsabilidades, empoderan a sus colaboradores y les brindan apoyo y orientación. Así mismo, crean un clima laboral positivo, basado en la colaboración, el compromiso y la motivación.

- Gestión del cambio: Los líderes en el sector salud son conscientes de que el sector salud es un entorno dinámico, complejo y cambiante, que requiere de una adaptación constante a las nuevas demandas, necesidades y tendencias. Por ello, son capaces de anticiparse al cambio, gestionarlo con flexibilidad y creatividad, e impulsar la innovación y el aprendizaje continuo en la organización.

- Orientación al resultado: Los líderes en el sector salud tienen una alta exigencia y responsabilidad con el cumplimiento de los objetivos y los indicadores de gestión de la organización. Establecen metas claras, medibles y alcanzables, y evalúan

periódicamente los resultados obtenidos. Asimismo, reconocen los logros y las buenas prácticas, e identifican las áreas de mejora y las oportunidades de desarrollo.

6.0 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Se realizará una investigación bajo el paradigma cualitativo con un enfoque documental. En ese orden de ideas, (Hernández & Torres, 2018) señalan que se guía a través de lo que denominad “ruta cualitativa” que comprende el estudio de los fenómenos examinando los hechos en sí y tratando de generar una teoría que se pueda considerar consistente con lo que se está observando que ocurre. Esta ruta además indica el autor que “se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolle el estudio.” (Hernández & Torres, 2018, pág. 7)

El diseño se orienta hacia lo documental, definido por (Arias, 2012, pág. 27) como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”.

Por otra parte, esta investigación sigue un proceso de concepción interpretativa-vivencial para lo cual se asumen tres posturas clásicas de los estudios de corte cualitativo porque se trabajará sobre el enfoque documental, soportado en trabajos de investigación, con características específicas en cuanto al diseño del proyecto, la obtención de la información, el análisis y la interpretación; cuya finalidad al igual

que otras estrategias cualitativas es analizar los hechos, proporcionar conocimientos nuevos y ser una guía para la interpretación.

7.0 CONCLUSIONES

El liderazgo es un fenómeno complejo y dinámico que ha sido estudiado desde diferentes perspectivas y enfoques. A través de los modelos y teorías del liderazgo, se nos proporcionan herramientas y conceptos para comprender y desarrollar habilidades de liderazgo efectivas. Es fundamental que los líderes sean capaces de adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades de la situación y del equipo, reconociendo la importancia de aspectos como la comunicación, la motivación, la ética y la capacidad para inspirar a los demás. Un liderazgo sólido y efectivo puede generar un impacto positivo en el crecimiento, la productividad y la satisfacción de los miembros de la organización, fomentando así el logro de metas y objetivos comunes.

El liderazgo en las organizaciones de salud es crucial para el buen funcionamiento y la eficacia de dichas instituciones. Un líder en este ámbito debe ser capaz de guiar, motivar y dirigir a su equipo para lograr los objetivos y brindar una atención de calidad a los pacientes, asimismo, implica la capacidad de tomar decisiones estratégicas, gestionar recursos y fomentar un entorno de trabajo colaborativo. Un buen líder debe ser capaz de identificar las fortalezas y debilidades de su equipo y asignar responsabilidades de manera efectiva para maximizar el rendimiento.

Uno de los aspectos clave del liderazgo en las organizaciones de salud es la capacidad de adaptarse a los cambios constantes en el campo de la salud. En un

entorno tan dinámico y complejo, los líderes deben ser flexibles y estar dispuestos a implementar nuevas prácticas y tecnologías para mejorar la atención al paciente. Además, el liderazgo en las organizaciones de salud implica la capacidad de comunicarse de manera efectiva con el equipo y los diferentes actores del sector. Un buen líder debe ser capaz de transmitir claramente las metas y objetivos de la organización, así como escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de su equipo.

Por supuesto, no existe un estilo de liderazgo único que sea adecuado para todas las situaciones, por lo que es importante que los líderes sean flexibles y capaces de adaptarse a las circunstancias y necesidades específicas de su equipo y organización. Un liderazgo sólido y bien fundamentado puede generar un impacto positivo en la motivación, el rendimiento y el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo, conduciendo al éxito organizacional.

En resumen, el liderazgo es de vital importancia en las organizaciones. Un buen liderazgo es fundamental para establecer metas claras, motivar a los empleados, tomar decisiones efectivas, resolver conflictos y crear una cultura organizacional sólida. Los líderes efectivos son capaces de guiar a sus equipos hacia el éxito y lograr los objetivos establecidos. Sin liderazgo, las organizaciones pueden enfrentar dificultades para lograr el éxito y mantenerse competitivas en el mercado.

8.0 BIBLIOGRAFÍA

Lamka, D. (2020). *Las 5 virtudes del líder transformacional*. Colombia: Hipertexto.

- Londoño, C. (2018). El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica. *Revista Electrónica Razón y Palabra*, Disponible en: <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/index.php/ryp>.
- Covey, S. (2013). *El 8vo hábito: de la efectividad a la grandeza*. España: Paidós.
- Loya, F. (2011). *Liderazgo: en el comportamiento organización*. México: Editorial Trillas.
- Cruz, C. (2021). *El líder influyente: Cómo puede convertirse en un líder que influye, inspira y empodera a las personas para que tomen medida*. España: IberLibro.com.
- Lupano, N., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- López, P. (2018). *Los Líderes No Nacen ¡se Hacen! Lo Que Es Indispensable Saber para Ser Exitoso en la Vida Profesional, pero Que No Se Aprende en la Universidad*. N.P.: Independently Published.
- Alles, M. (2018). *Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Agüera, R. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Arana, A., & Sampedro, J. (2014). *Liderazgo Visionario: El Arte de Convertir la Visión en Realidad*. Estados Unidos (Edición en Español): CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5ta. Edición*. Caracas: Editorial Episteme.

- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Reino Unido: Lulu.com.
- Ayuso, D., & Herrera, I. (2017). *El liderazgo en los entornos sanitarios: Formas de gestión*. España: Díaz de Santos.
- Bredfeldt, G. (2021). *Gran líder gran maestro: Una visión bíblica para liderazgo*. Estados Unidos: Editorial Patmos.
- Brugal, A., & Villanueva, J. (2008). *Análisis del liderazgo situacional según el modelo de Hersey & Blanchard en los empleados de Brugal & Co*. República Dominicana: PUCMM.
- Díaz, D. (2004). *Análisis de la teoría de liderazgo situacional y como afecta la conducta, motivación y satisfacción del empleado*. Puerto Rico: University of Puerto Rico (Río Piedras Campus). Graduate School of Management.
- Dornan, J. (2013). *Cómo influenciar a las personas: Haga una diferencia en su mundo*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Drucker, P. (2006). *Drucker clásico (traducción)*. EE.UU.: Escuela de Negocios de Harvard.
- Galindo, J., & Guerrero, J. (2020). *Administración 2*. México: Patria Educación.
- Gazia, J., & Ponte, J. (2017). *La mirada estratégica del líder: Hacia un nuevo liderazgo*. Argentina: Signo Vital Ediciones.
- Gil, M., & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional*. España: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa (Imprescindibles)*. España: Penguin Random House Grupo Editorial .

- Haney, B., Mc Cann, D., & Sirbasku, J. (2011). *Liderazgo Carismático*. Estados Unidos: S&H Publishing, Incorporated.
- Hernández, R., & Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación (Vol. 4)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jáñez, G. (2016). *Sobre el liderazgo: desde la perspectiva clásica a los nuevos modelos*. España: Iberlibro.com.
- James, G. (2019). *Introducción al poder*. N.P.: Independently Published.
- Kleinman, P. (2022). *Introducción a la psicología: Todo lo que necesitas saber acerca de la ciencia de la mente*. N.P.: Editorial Sirio S.A.
- Kanter, R. (2004). *Confianza: liderazgo y psicología de los cambios*. España: Casa Aleatoria.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *El Desafío del Liderazgo, 6ta. Edición*. España: Editorial Reverté, S. A.
- Maxwell, J. (2011). *Elementos Esenciales del Liderazgo*. Estados Unidos: Grupo Nelson. Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Mullins, L. (2007). *Gestión y comportamiento organizacional. 8ª ed. SL*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Navarro, C. (2015). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación, vol. 40, núm. 01*, 53-66.
- Odiardi, L. (2004). *El significado psicológico del liderazgo en cuatro grupos de ejecutivos mexicanos, usando redes semánticas. (Tesis Doctoral)*. México: Universidad Iberoamericana.

- Organización Panamericana de la Salud. (26 de septiembre de 2022). *Fuerza de Salud de las Américas: OPS y Estados Unidos presentan un plan para mejorar la calidad y disponibilidad de trabajadores de salud en las Américas*. Obtenido de OPS: <https://www.paho.org/es/noticias/26-9-2022-fuerza-salud-americas-ops-estados-unidos-presentan-plan-para-mejorar-calidad>
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC.
- Peraza, R. (2017). Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. . *Cuadernos del Cendes*, 34(94), 145-160, http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101.
- Piedrahita, M. (2019). *Análisis de la Incidencia del Coaching Ejecutivo como herramienta para el fortalecimiento del Liderazgo*. Bogotá: Ediciones Universidad Militar Nueva Granada.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2002). *Teorías de la personalidad*. México: Thomson.
- Sánchez, J. (2019). *Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones paradigmáticas de la gestión educativa*. Colombia: Editorial Unimagdalena.
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional, Qué es y cómo medirlo*. España: ESIC Editorial. España: ESIC Editorial.
- Talavera, S. (2022). *Un modelo para gestionar tu liderazgo centrado en las personas*. México: LID Editorial Mexicana S.A. de C.V.
- Torralba, F. (2017). *Liderazgo ético : la emergencia de un nuevo paradigma*. España: PPC Editorial.
- Vázquez, L. (2004). *Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas*. México: ITESO.

