

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, UNA ESTRATEGIA EN LAS
INSTITUCIONES DE SALUD**

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, A STRATEGY IN HEALTH INSTITUTIONS

Leidy Mariela Sandoval Cantor¹

Sandra Milena Barrera Hernández²

Resumen

El propósito de este artículo fue analizar la importancia y los beneficios que tiene el liderazgo transformacional, de igual manera se observó el impacto que tiene este tipo de liderazgo en las instituciones de salud, en estas organizaciones son indispensable los líderes, sin embargo, dentro del personal se encuentran funcionarios médicos, enfermeras, entre otros; los cuales no cuentan con experiencia administrativa, con esta revisión se observó que el liderazgo sobre todo el transformacional no es propio del ser humano si no que se adquiere bajo la experiencia, de igual manera van de la mano el liderar y el administrar instituciones de salud; ya que es una gran responsabilidad no solo con el personal sino con los usuarios a los cuales se les presta el servicio. Por consiguiente, se logró concluir que es indispensable tener estrategias que identifiquen el liderazgo transformacional como un medio para un entorno sano en beneficio de los funcionarios, fortaleciendo de esta manera las habilidades gerenciales en las instituciones de salud (Nilson A. Contreras Carreto, 2021).

Abstract

The purpose of this article was to analyze the importance and benefits of transformational leadership, in the same way the impact that this type of leadership has on health institutions was observed, in these organizations leaders are essential, however, within the staff include medical officers, nurses, among others; which do not have administrative experience, with this review it was observed that leadership, especially transformational leadership, is not typical of the human being, but is

1. "Enfermera, Fundación Universitaria del Área Andina, IPS Cafam, Bogotá, Colombia, sbarrera@estudiantes.areandina.edu.co."
2. "Enfermera, Fundación Universitaria del Área Andina, IPS Cafam, Bogotá, Colombia, lesandoval2@estudiantes.areandina.edu.co"

acquired through experience, in the same way leading and managing health institutions go hand in hand. ; since it is a great responsibility not only with the staff but also with the users to whom the service is provided. Therefore, it was concluded that it is essential to have strategies that identify transformational leadership as a means for a healthy environment for the benefit of officials, thus strengthening management skills in health institutions (Nilson A. Contreras Carreto, 2021).

Palabras claves: liderazgo transformacional, servicios de salud, satisfacción laboral, motivación.

Keywords: transformational leadership, health services, job satisfaction, motivation.

Introducción

Este artículo tiene como propósito mostrar el impacto positivo que tiene el liderazgo transformacional en las instituciones de salud, tanto en la cultura organizacional como en los objetivos propuestos, las teorías del liderazgo transformacional destacan las emociones y los valores, impulsando la motivación y el interés, generando conciencia del cumplimiento de metas por el bien de la organización; su principal teorista es Bass (1985) define que los líderes con características transformacionales inducen al personal concientizando en la importancia y la necesidad indispensable en las instituciones que tienen los resultados obtenidos luego de ejecutar las obligaciones asignadas. El líder es indispensable ya que propicia que el personal se supere a favor de la institución (Martín Nader, 2007).

El liderazgo transformacional durante muchos años ha sido requerido como uno de los liderazgos más importantes ya que promueve a favor el bienestar, el cambio y la innovación en las diferentes instituciones de salud creando compromisos en el personal que labora con la organización, bienestar en el trabajo y agrado hacia el líder (Daniel Hermosilla, 2016).

Los resultados de algunos estudios indicaron que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral en las instituciones de salud (Ortiz, 2017), estas deben adaptarse a los cambios del entorno competitivo, la

adaptación forma parte de la estrategia de cualquier organización (Valeria Cruz-Ortiz, 2013), los líderes deben tener conocimiento y estudios acerca del liderazgo como actores principales y ejes de la organización, deben apoyar y ayudar a sus empleados a lograr las metas propuestas, deben eliminar los obstáculos para el crecimiento laboral, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral y reduciendo los esfuerzos innecesarios.

Los servicios de salud necesitan liderazgo y los equipos necesitan supervisión, por lo que es esencial el desarrollo de nuevos líderes (Gisleangela Lima Rodrigues Carrara, 2017) capacitados y que sean asequibles a los nuevos retos, a la forma de ver los procesos, y a su actuar en cada uno de las secciones de las instituciones de salud por tanto es indispensable el trato dado al personal, debe contar con destrezas para planificar los procesos, orientar de la forma más acorde según las actividades a realizar, además debe ser proveedor hacia las instituciones a nivel organizacional y ofrecer estrategias que aporten a la institución en la calidad prestacional y financieramente (Pertúz, 2018).

El líder transformacionales de la organización debe tener la capacidad de influir sobre las personas, interactuar con el personal, resolver conflictos, tener la capacidad de cambiar en caso de que sea necesario las conductas del personal; estableciendo responsabilidades con el fin de realizar ajustes a los objetivos propuestos y las estrategias establecidas con honradez, intensidad en la ejecución y cumplimiento de las metas de la organización. La comunicación asertiva es la habilidad directiva responsable del éxito o el fracaso de las relaciones interpersonales en el trabajo, además ayuda a detectar posibles problemas y a planificar los cambios (Gisleangela Lima Rodrigues Carrara, 2017).

A partir de un clima de confianza a nivel laboral por parte del líder, se fomenta en los empleados la satisfacción laboral y las buenas relaciones en la organización. Sin embargo, cuando no son desarrolladas adecuadamente se presentan pérdidas drásticas en la organización que pueden reflejarse significativamente en los resultados obtenidos, principalmente en la eficacia, la calidad y la asistencia prestada a los pacientes (Gisleangela Lima Rodrigues Carrara, 2017).

Problema

La Organización Mundial de la Salud (OMS) desde hace varios años ha solicitado un cambio en las condiciones laborales más seguras y uso de prácticas directivas más eficaces en las instituciones de salud, por tal motivo se busca una mejora continua desde hace muchos años respecto a la buena gestión de la administración en cada uno de los niveles jerárquicos de las empresas y de esta forma contribuir en el ambiente laboral (Tirso J. Hernández, 2015).

En las instituciones de salud es de difícil manejo la supervisión al personal debido principalmente a la variedad en los perfiles profesionales del funcionario, por esto se requieren líderes transformacionales los cuales son la pieza clave para el manejo, control, y cumplimiento de los requerimientos propuestos, deben contar con un enfoque de liderazgo orientado a la mejora continua y al efecto transformador derivado de la interacción del líder y su equipo de trabajo (Paola Echeverri, 2021).

Por tal motivo es indispensable en esta época reconocer que el liderazgo transformacional es un componente indispensable para la satisfacción en las organizaciones además de ponerlo en práctica como proceso administrativo en las instituciones de salud con el fin de ofrecer al personal orientación en sus actividades, generar cambios y transformaciones logrando una relación positiva entre los líderes transformacionales y el personal que se tiene a cargo, demostrando que al conocer las necesidades emocionales y demostrando interés por ellos se crean estrategias para estimularlos constantemente (Yesica Zambrano, 2017). Esta clase de líderes cuentan con un gran beneficio para acoplarse de forma instantánea a las situaciones que se presenten, por esto son considerados líderes que propician un ambiente de trabajo dinámico y responsable (Pedraja Rejas Liliana, 2021).

Es importante reconocer las estrategias del liderazgo transformacional que se deben seguir para poner en práctica en las instituciones de salud con el fin no solo de mantener continuamente una motivación en el personal sino también facilita el cumplimiento de objetivos y políticas empresariales, con énfasis en la productividad (Yesica Zambrano, 2017). Estas estrategias se deben aplicar en el ambiente de trabajo por medio de conocimientos por parte del líder que debe desarrollar destrezas administrativas con el fin de realizar actividades y ocupar puestos en las instituciones que generen compromisos y responsabilidades, además debe tener la capacidad

para desenvolverse de una forma innovadora y tolerante, incluso es indispensable que cuente con habilidades en la comunicación (Aldo Medina Gamero, 2022).

El impacto de este tipo de liderazgo se debe analizar con el fin de que la organización verifique los beneficios e inconvenientes presentados y se realicen planes de mejora institucionales contribuyendo con el cumplimiento por parte del funcionario en sus obligaciones laborales, cambios de estrategias en caso de que sea necesario por parte de los líderes y mejoramiento de la productividad de la organización.

Son varios las circunstancias que se pueden presentar en las instituciones de salud, en especial a la diversidad del personal que trabaja allí, además de los pacientes que diariamente se presentan con el fin de solicitar atención médica, lo cual conlleva a crear procesos encaminados en la atención de esta problemática (Tirso J. Hernández, 2015). Otro de los inconvenientes que se manifiestan en el personal de salud, debido al no uso de esta metodología son las patologías donde se observa funcionarios con problemas de circulación, falta de sueño, irritabilidad, problemas gástricos y estrés laboral; ocasionando incapacidades persistentes y desvinculaciones de las empresas (Tirso Javier Hernández Gracia, 2018).

Objetivo general

Describir el liderazgo transformacional como una estrategia en las instituciones de salud.

Objetivos específicos

- Identificar a través de referencias bibliográficas las teorías acerca del liderazgo transformacional.
- Analizar los diferentes componentes a utilizar del liderazgo transformacional.
- Explicar las diferentes estrategias transformacionales para tener en cuenta por parte de los líderes que laboran en las instituciones de salud.

Justificación

El uso en las instituciones de salud del liderazgo transformacional trae consigo beneficios o resultados favorables tanto a nivel personal como laboral, como son: aumento en la productividad, mayor nivel de compromiso a la organización, sostenibilidad en el mercado y satisfacción laboral (Yesica Zambrano, 2017).

El liderazgo transformacional en las instituciones de salud se preocupa en propiciar y motivar a los funcionarios para que realicen sus actividades de la mejor manera y propicien sus propios logros creando confianza en sí mismos. Creando beneficios institucionales, transformaciones en los grupos y a su vez en las organizaciones, los cuales han representado un beneficio en el ambiente laboral (Otilia Bracho Parra, 2013).

Es indispensable el empoderamiento del líder con una herramienta tan importante como es el liderazgo transformacional delegando la responsabilidad y la libertad a sus empleados para que utilicen sus ideas creativas con el fin de añadir valor a los servicios que se ofrecen, los empleados empoderados son considerados más competentes e influyentes en sus organizaciones y en su trabajo. Estudios han demostrado que cuando los empleados perciben que su organización les da poder, es más probable que respondan con un mayor nivel de compromiso organizativo (Kamran Iqbal, 2019).

Los líderes deben emplear la motivación inspiradora y la estimulación intelectual como requisitos fundamentales para la innovación en la institución, proporcionando inspiración a los funcionarios a ir más allá de las expectativas, además de retarlos a adoptar enfoques y estrategias en pro de la institución (Zakeer Ahmed Khan, 2016).

El liderazgo transformacional ha tenido un impacto positivo en la baja tasa de rotación de los empleados ya que estos son motivados en los cambios del entorno interno, (Zakeer Ahmed Khan, 2016) para lo cual sensibiliza a los empleados brindando conocimiento de la organización, proporcionando información de temas administrativos como la misión y la visión institucional; esto con el fin de promover en cada funcionario una proyección en su búsqueda, en un ambiente laboral acorde, realizando las funciones con satisfacción, con compromiso, productividad, responsabilidad logrando los propósitos que se buscan.

Al realizar una revisión del liderazgo transformacional en las instituciones de salud se observa que tiene un impacto positivo en la seguridad del paciente, en la efectividad

de la atención y la satisfacción del usuario, igualmente se ha observado que tiene una baja mortalidad en los pacientes y mejora los costos de los sistemas de salud (Transformational Leadership in Healthcare, 2021).

Dentro de las cualidades que debe tener un buen líder se destacan las siguientes: visión, competencia, capacidad de comunicación, toma de decisiones, la planificación, la capacidad de resolver problemas, la estabilidad emocional, la buena relación con los seguidores; el líder solicita opiniones, potencia la colaboración, promueve la formación de equipos, forma a los otros líderes y facilita el desarrollo integral de las personas (Gisleangela Lima Rodrigues Carrara, 2017).

El liderazgo transformacional es uno de los propósitos que buscan los directivos, buscando que sus colaboradores logren ir más allá de lo solicitado, que su personal tengan ideas creativas y críticas de cómo realizar las funciones dadas, buscando que no sea una obligación si no una satisfacción en el cumplimiento (Pedraja Rejas Liliana, 2021).

Dentro de las medidas de bienestar que se han analizado respecto al liderazgo transformacional es la satisfacción laboral, además se observa que se encuentran muy pocos estudios que evalúan el papel del intermediario, la tranquilidad en las indicaciones dadas por líder, algunos estudios que se han analizado dan a conocer indicadores de bienestar afectivo, especialmente en el bienestar laboral, (Lyria Esperanza Perilla Toro, 2017) por tal motivo es indispensable realizar una revisión detallada del liderazgo transformacional encaminado en el bienestar de las instituciones de salud.

Antecedentes

En Estados Unidos el Instituto Nacional para la Seguridad y la Salud Ocupacional catalogó a las enfermeras que laboran entre las cuarenta ocupaciones con un alto porcentaje de enfermedades que tienen que ver con el estrés, además el personal de la salud en los Estados Unidos presenta las más elevadas tasas en suicidio, abuso de alcohol y drogas; en otro análisis realizado el personal de salud presenta un alto porcentaje de entrada a instituciones de salud mental. Especialmente en México, un estudio de Silvia et al (2020) presentó información donde indicaba que el cuarenta por ciento del personal de enfermería presenta una tasa alta respecto al agotamiento laboral (García-Rivera, 2022).

Para una buena parte de los investigadores, el concepto de liderazgo transformacional tiene su origen en el primer estudio de Burns (1978), diferentes estudios ejecutados con el personal de salud han confirmado las repercusiones positivas del liderazgo transformacional en las instituciones de salud, el estudio existente sobre el bienestar psicológico del personal se determina como una característica importante de una organización saludable, (Singh & Jha, 2019) proporcionando un impacto psicológico positivo en el personal de salud donde se debe contar con una organización sana que se adapte a los cambios para lograr el crecimiento, desarrollo de la institución, proporcionando satisfacción a los empleados, favoreciendo hacia un impacto psicológico positivo y bienestar de los trabajadores (Obobanyi Momohjimoh Ahmed, 2019). Entre los estudios más relevantes respecto al liderazgo transformacional se encuentran los siguientes:

Este tipo de liderazgo está orientado al cambio en la organización y la satisfacción de los funcionarios con el fin de proporcionar nuevas expectativas, consiguiendo un mejor rendimiento y un compromiso en el equipo de trabajo, autores como Hoyos, Cardona y Correa (2008) indican que es necesario incluir prácticas de liderazgo en los procesos de atención a pacientes, incentivando la comunicación y dando respuesta a los conflictos, originando transformaciones en las conductas y en acciones del personal, originando satisfacción del personal y de pacientes (Alina Danet, 2016).

Se encuentran tres elementos estratégicos que facilitan o dificultan el liderazgo en el equipo de salud, (Lizet VeLiz Rojas, 2012) entre los cuales se encuentran la disposición de oportunidades, este elemento se refiere a las perspectivas que se tienen del trabajo esenciales al diseño y la institución respecto al lugar o puesto de trabajo y sus funciones, los movimientos del personal también son un factor que determina el liderazgo. El segundo elemento está dado por el poder el cual está muy ligado a la estructura de oportunidades, en este aspecto se requiere entonces jugar un papel nuevo con personal creativo con el fin de mostrar las destrezas, potencialidades y motivaciones. El tercer elemento corresponde a la educación donde es indispensable formar al personal de salud en procesos cognoscitivos y en habilidades intelectuales de liderazgo (Lizet VeLiz Rojas, 2012).

La formación de los líderes constituye un objetivo donde se requiere un programa que fomente la gestión empresarial durante la etapa académica (Alina Danet, 2016), teniendo en cuenta este parámetro se puede decir que la educación admite y proporciona cambios en la conducta de las personas, y se puede contemplar como un

instrumento importante en la gratificación en busca de medidas de liderazgo que aprueben el afrontamiento en las instituciones de salud, sino también se busca conseguir modificaciones de los efectos que evitan que se consiga promocionar este tipo de liderazgo en estas instituciones (Lizet VeLiz Rojas, 2012). Los futuros gestores del liderazgo transformacional deben contar con una misión y voluntad de tomar riesgos junto con un fuerte deseo para lograr impulsar el cuidado de la salud, además, tener la habilidad de fortalecer las estrategias básicas del liderazgo transformacional.

Los resultados de la revisión proporcionan evidencia de que el liderazgo transformacional tiene un gran efecto en el personal de salud. El estilo de liderazgo transformacional debe usarse universalmente en las instituciones para aumentar la satisfacción laboral del personal y el compromiso organizacional, lo que puede conducir a una mayor productividad, calidad de los servicios de atención y seguridad de los pacientes (Mohammad Kamal Hussain, 2021).

Es de destacar que los líderes transformacionales deben contar con unas características personales como son: extraversión, amabilidad, estabilidad emocional, humildad, autoeficacia, e inteligencia emocional. Estas cualidades les permiten positivamente conectarse con otros a nivel personal e involucrar al personal a través de los cuatro principios del liderazgo transformacional, también se asegura que la atención al paciente mejore cuando se crea una cultura en la que el personal no tiene miedo de reportar errores o inquietudes.

A su vez, las organizaciones de atención médica ahorran dinero a través de la disminución de la rotación de personal (Ericka Sanner Stiehr, 2017). Para una buena gestión en la organización es indispensable reconocer cómo los líderes que pueden influir en el personal con el fin de que realicen su obligaciones de manera efectiva, existen 4 estructuras organizacionales que pueden contribuir en este proceso estas son: el acceso a la información, es importante que en las instituciones de salud se brinde la información al personal de las metas, los valores y las políticas de la organización, así como el conocimiento técnico de las funciones por las cuales está contratado, el acceso al apoyo donde se orienta y retroalimenta al personal la cual es brindada por compañeros, supervisores o jefes administrativos, brindando apoyo emocional de compañeros, el ingreso a los recursos donde el personal cuente con los instrumentos, dotaciones y equipo necesarios con el fin de realizar las funciones indicadas. En conclusión, el acercamiento a momentos de evolución conlleva a

distinciones, reconocimiento de competencias, habilidades y situaciones de mejora profesional (Sheila A. Boamah, 2018).

Las instituciones de salud deben promover que las características del liderazgo transformacional sea parte de su proceso de selección. Es decir, a la hora de seleccionar líderes administrativos, ya sea a la hora de contratar o ascender, es importante seleccionar un líder que sea sociable, agradable y humilde. Además, es importante asegurar que los líderes se sienten seguros de sus habilidades para ser un líder transformacional (es decir, tienen una alta autoeficacia) y tienen resultados positivos. Estas características individuales se pueden mejorar en los entrenamientos proporcionando retroalimentación constructiva (Ericka Sanner Stiehr, 2017). Existen varias estrategias para ser un líder transformacional pero el carisma es básico fundamentalmente en circunstancias de angustia, situaciones de dificultades, además el líder que incentiva a nivel intelectual promueve un enfoque amplio de medios tolerables y funcionales para la institución (Shimaa M. Salem, 2022).

El liderazgo transformacional aborda un tema interesante e importante en relación con la prevención de la enfermedad en el personal que labora en instituciones de salud y la mejora en el lugar de trabajo. Es un método de prevención en trastornos psicosomáticos causados por la carga de trabajo en los equipos. Los estudios confirman la importancia de las funciones del líder orientadas al cambio en los equipos (Ester Grau Alberola, 2022). Este es un factor indispensable que promueve el liderazgo transformacional ya que la tasa de patologías en el personal de salud es alta debido a factores que tienen que ver con el lugar de trabajo, sin embargo, también se ha estudiado que este tipo de liderazgo favorece la pronta recuperación o evita que aquellos problemas de salud se presenten.

Marco teórico

Las estrategias del liderazgo transformacional dadas a conocer por Bass (1985) son indispensables por parte de los seguidores de este teorista para tener una buena gestión en la administración de las instituciones de salud definidas en cuatro elementos básicos (Diego Ayuso Murillo, 2018) como son: la influencia idealizada con este elemento se da a entender al equipo que las acciones, proyectos, procesos entre otros, es realizado a favor del interés del colectivo en general; este tipo de líderes brinda esfuerzos con el fin de que el personal se crea significativo, que posea una

identidad propia, un vínculo grupal donde el líder también es parte y que representa ante otros funcionarios ya sean altos mandos o los mismos pacientes; también son personas que manifiestan osadía y persuasión en sus ejecuciones (Simari, 2021).

Otro de los elementos en la gestión es la motivación inspiradora es un elemento que proporciona que el comportamiento del líder motive a su personal brindando un sentido común a sus funciones laborales y a los ajustes que desea, aunque en ocasiones no sean de su agrado. Permite una comunicación clara y brinda confianza dando a conocer las necesidades, por medio de un lenguaje cómodo y sencillo, su sentido del humor es básico y sabe utilizarlo para crear confianza en el equipo, resuelve situaciones dando a conocer equivocaciones, soluciona conflictos entre los empleados y es proactivo en el manejo de momentos o circunstancias de tensión (Simari, 2021).

La estimulación intelectual es otro de los elementos donde el líder proporciona directrices innovadoras, haciendo empeño en la creación permanente de creatividad por medio de la inteligencia identificando oportunidades y fortaleciendo la solución de problemas, al incitar intelectualmente al personal se logra que la rutina y la pereza mental no predomine sobre la creatividad y la innovación entre los integrantes del grupo de trabajo. El líder debe ser el primero que tiene la necesidad y curiosidad por aprender cosas nuevas (Simari, 2021).

El último elemento es la consideración individualizada con este elemento se busca que el líder muestre respeto hacia su equipo conociendo las condiciones personales y profesionales de cada uno, en este caso debe apoyar y facilitar un clima laboral haciendo ver a su personal que cada aportación de todos y cada uno es importante, además ofrece tiempo a su personal, conociendo a cada empleado de forma individual, interesándose por su bienestar personal (Simari, 2021).

Es importante reconocer las características con las que deben contar los líderes transformacionales en instituciones de salud, según la teoría de Munch (2011) y de acuerdo con él los aspectos más relevantes son: “carismáticos, emprendedores proporcionando una visión y sentido de misión, originando orgullo, obteniendo respeto, confianza”, esto conlleva a ser inspiradores porque inducen a realizar cambios en los ideales de los subalternos influyendo positivamente en ellos y así lograr los objetivos propuestos dentro de una organización, además de brindar una atención de calidad a los pacientes (Oscar Alfredo Rojas Carrasco, 2020).

También es importante reconocer la teoría de los rasgos en instituciones de salud donde se encuentran 5 factores creada por Golberg (1993), en la cual se plantea que los líderes se diferencian de los que no lo son por algo tan específico como sus características personales como son: la extroversión: con este rasgo se define el nivel de confort que se tiene en las relaciones con los otros, la adaptabilidad con este factor se define la disposición del líder de aceptar los puntos de vista de otros, meticulosidad se refiere a la confiabilidad que se tiene en el personal, estabilidad emocional con este rasgo se describe la aptitud con la que cuenta el líder para manejar la tensión y la apertura a las experiencias este rasgo se describe la aceptabilidad con la que cuenta para realizar cosas nuevas (Cruz, 2020).

Gracias a estos aportes dados por diferentes teóricos se han realizado varios estudios respecto a la contribución que tiene el liderazgo transformacional en las instituciones de salud como son: la relación entre el liderazgo transformacional y la salud de los trabajadores es de suma importancia debido a la reducción de las demandas laborales y una mejora de los recursos personales, además el estilo de liderazgo juega un papel clave en la construcción de las relaciones laborales. El bienestar general y la productividad de los empleados están relacionados con entornos de trabajo saludables (Ester Grau Alberola, 2022). Un liderazgo orientado al personal facilita la salud y el desarrollo personal.

Es importante conocer el vínculo que existe entre el liderazgo transformacional y el agotamiento profesional o Burnout ya que ha sido un tema de importancia para todos aquellos que han realizado estudios respecto a este tema, los estudios ejecutados en las instituciones de salud demuestran que el liderazgo transformacional es un gran potenciador proporcionando la disminución del agotamiento profesional. Por ejemplo, (Salanova. 2019) descubrió que los conocimientos del personal que se encuentra en las instituciones de salud sobre el libre albedrío y la ayuda de su jefe están articulados con la motivación, que a su vez se enlaza de forma positiva con la bienestar laboral y negativamente con el cansancio a nivel profesional. De igual manera, (Guzmán-González 2020) hallaron que el bienestar o clima directivo y el liderazgo, tiene que ver en gran medida en la satisfacción del funcionario y disminuyen la debilidad profesional (Blanca Rosa García Rivera, 2022).

Se encuentran diferentes variables que afectan los servicios de salud y producen desgaste profesional, como son: los recursos disponibles, infraestructura, las relaciones interpersonales como la médico-paciente y la relación entre el grupo de

trabajadores que puedan participar en el acto médico, características que conllevan al personal profesional a cometer errores, generando potenciales eventos adversos. No obstante, una atención médica de calidad debe ser eficiente, eficaz, segura, oportuna, equitativa, y por supuesto, centrada en el paciente. En el estudio de prevalencia de efectos adversos relacionados con la asistencia hospitalaria se evidencio que de cada 100 pacientes 20 son susceptibles a presentar un evento adverso, cifras que podrían aumentar cuando se adicionan factores estresores sobre el personal médico (George Clevin González Betancourt, s.f.). La calidad de los servicios se aprecia desde la perspectiva tanto del paciente como de los profesionales, por lo tanto, la satisfacción del usuario está concebida por la relación entre el servicio prestado y el profesional que lo brinda (George Clevin González Betancourt, s.f.).

Las expectativas de los pacientes han aumentado y, por lo tanto, se exige y se espera más de los líderes. Sin embargo, las instituciones de salud se enfrentan a quejas permanentes por parte de los pacientes sobre la ineficiente prestación de los servicios de salud solicitados. Se realizó un estudio que demostró que el liderazgo transformacional motiva a los empleados a alcanzar los objetivos de la organización, los objetivos personales, la mejora en el desempeño de los empleados, la mejora en la eficacia institucional y la productividad general. Por lo mismo se recomienda a los líderes reconocer las diferencias individuales, el crecimiento y el desempeño, así como promover una estructura para reconocimiento de metas personales (Abrahams, 2021).

Los estudios han demostrado los efectos positivos derivados de la calidad de vida laboral, incluido la responsabilidad de los funcionarios y la identificación con la institución, de igual manera con el bienestar laboral, se ha observado en estos estudios que los riesgos psicosociales pueden originarse en las condiciones de trabajo, los cuales están relacionados directamente con la dirección, con la organización del trabajo y con la administración de líderes que ejercen esta función; así como el estilo de liderazgo ejercido (exceso de responsabilidades, problemas interpersonales, baja participación en las medidas tomadas por la organización, diferentes roles e incertidumbre laboral) (Ester Grau Alberola, 2022).

Otro de los estudios muestra que este tipo de liderazgo contribuye de manera positiva a una cultura de seguridad del paciente, se observa que los líderes tienen un papel clave en el montaje o inicio y el permanente monitoreo de una cultura sólida de seguridad del paciente. El esfuerzo del líder transformacional en instituciones de salud

es facilitar un buen ambiente de trabajo con un equilibrio óptimo entre las demandas laborales y los recursos con los que cuentan. Los líderes tienen como obligación adquirir conocimientos sobre el estilo de liderazgo transformacional e implementarlo como una estrategia en sus esfuerzos generales de mejora de la calidad y la seguridad del paciente (Camilla Seljemo, 2020).

Recientes estudios destacan la importancia de un enfoque integrador del liderazgo donde los seguidores deben ser considerados como elementos activos y el líder tiene las características de un liderazgo auténtico (autoconciencia, transparencia, procesamiento equilibrado y perspectiva moral internalizada) dentro de un proceso de influencia mutua en el que se podría desarrollar la cohesión grupal y el compromiso organizacional (Ester Grau Alberola, 2022).

Uno de los indicadores de bienestar en los funcionarios de la salud que se ha descrito y asociado con este liderazgo es el agrado que se tiene a nivel laboral. En el estudio de Pillai, Scandura et al. (1999) Las conclusiones muestran que este tipo de líderes en Colombia, Oriente Medio (Arabia Saudita y Jordania) e India no cuentan con una gran cantidad de seguidores complacidos que a diferencia de otro tipo de método de liderazgo. Pillai, Scandura et al. (1999) indican que, en países como Estados Unidos y Australia, sí se observa correlación entre el liderazgo transformacional y el bienestar laboral, esto demuestra que la cultura también influye en el nivel de satisfacción de los empleados (Lyria Esperanza Perilla Toro, 2017).

En uno de los estudio de Liu et al. (2010) se valoró la confianza en el líder y la autoeficacia. Se tuvieron en cuenta como indicadores de la satisfacción de los funcionarios el bienestar laboral (placer afectivo positivo), el estrés laboral o (bienestar afectivo negativo) y los síntomas ocasionados por el estrés (bienestar orgánico); se observó que la seguridad en el líder y la autoeficacia intervenían por partes en la importancia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral y de igual forma se relaciona con los otros dos indicadores de bienestar (Lyria Esperanza Perilla Toro, 2017).

Los estudios previos han dado a conocer que la satisfacción de los funcionarios de la salud se afecta tanto por el lugar de trabajo como por el entorno psicosocial (Gilbreath y Benson, 2004). Un ejemplo de esto sería el estudio de Sparks et al. (2001), se demuestra que el estilo de liderazgo o la jefatura jerárquica es uno de los cuatro principales problemas psicosociales del entorno laboral, que afecta al bienestar y la salud de los trabajadores del siglo XXI.

Se refleja de igual manera una notable disminución en los estudios y análisis realizados sobre las habilidades y estrategias de preparación para el liderazgo transformacional, de igual manera se encuentra un déficit de las metodologías utilizadas para intervenir y promover este estilo de liderazgo (Valeria Cruz-Ortiz, 2013). Por tal motivo se hace indispensable la investigación respecto a la educación de los nuevos líderes transformacionales y que estos a su vez compartan las estrategias.

Por su parte Bono & Judge (2004) encontraron en su metanálisis que la extraversión era el factor más fuerte del liderazgo transformacional. Además, los estudios han demostrado que de este tipo de liderazgo se puede aprender si se cuenta con las características y la capacitación en liderazgo transformacional, puede resultar no solo en un aumento positivo del comportamiento hacia el nivel transformacional sino además en un mayor compromiso y desempeño por parte del personal (Masduki Asbari, 2020).

Resultados

Posterior a la revisión bibliográfica realizada acerca del liderazgo transformacional en las instituciones de salud se evidencia que varios teóricos concuerdan con este tipo de liderazgo y la importancia que tiene administrativamente para el buen funcionamiento de la organización es así como Bass (1985) da a conocer elementos básicos que enriquecen la gestión administrativa del líder e indica la importancia que se debe resaltar al fortalecer la confianza que este ofrece a su personal, de igual manera la personalidad con la que debe contar y el carisma que debe tener.

Munch (2011) concuerda con Bass respecto a que el líder debe contar con habilidades especiales con el fin de generar compromiso primero con él y luego con el personal que tiene a cargo separando el rol de jefe frente a la proyección de un líder, este teórico da a conocer la importancia de reconocer y separar estos dos roles.

Otro de los teóricos es Golberg (1993), el cual se asemeja a las descripciones dadas tanto por Bass como por Munch con las que debe contar el líder transformacional reforzando los rasgos de la personalidad que debe asumir este, por medio de estos factores es fácil predecir el liderazgo que puede tener o no las personas.

Las posiciones semejantes de estos teóricos ofrecen resultados similares respecto al proceso administrativo que se debe manejar en las instituciones, se demuestra con este artículo la importancia y el valor que tienen para la organización el uso adecuado del liderazgo transformacional este fortalece los intereses propios de la organización y originan motivaciones en los funcionarios con el fin de querer superarse.

Es una indispensable metodología para los líderes en cada uno de los servicios de atención en salud, poder apoyarse en este tipo de métodos los cuales influyen en el bienestar tanto del personal como de la institución, sin embargo también es importante tener en cuenta el fortalecimiento de este liderazgo en las instituciones de salud, poniendo en práctica procesos de aprendizaje donde se busque fortalecer las estrategias propuestas por la institución y a su vez estar en la búsqueda permanente del personal idóneo que cumpla los requerimientos que se necesitan y proyecte un liderazgo idóneo.

Discusión de resultados

El objetivo general de este artículo es realizar una investigación de referencias respecto al uso del liderazgo transformacional en las instituciones de salud y los beneficios que se adquieren cuando se utilizan las estrategias indicadas por los teóricos, se esperaba encontrar información respecto al manejo que tiene el líder en relación con el nivel de motivación que debe reflejar con el personal que tiene a cargo, de igual manera la información y el manejo que debe tener un líder frente a los funcionarios con el fin de fortalecer administrativamente la institución.

Según el análisis realizado se evidencia que el líder es una persona influenciadora y motivadora si cumple con ciertas expectativas esenciales, estas no solo dependen de sus funciones laborales si no de su personalidad y de las relaciones sociales las cuales debe fortalecer promoviendo la comunicación en el equipo, la confianza, la motivación y el esfuerzo de cada uno de los empleados que se encuentren a su cargo, asimismo se confirma que la disposición al cambio depende sobre todo de la organización tanto interna como externamente, además de la importancia que la organización le da a sus empleados frente a como los involucra en los procesos.

Luego de realizar varias lecturas respecto al uso del liderazgo transformacional en instituciones de salud, además de los estudios realizados y el análisis ejecutado por

cada uno de ellos, se encuentran grandes beneficios que promueven un clima organizacional adecuado en las instituciones y grandes ventajas para la organización.

Los resultados confirman lo escrito por diferentes autores ya que al mantener el enfoque del liderazgo transformacional en las instituciones de salud se promueve el logro de los objetivos propuestos por parte de las organizaciones como son los de orden económico, político y social; alineando, movilizándolo e inspirando a todas las personas que las conforman hacia el desarrollo de una misión común y el logro de objetivos colectivos.

Este artículo tiene como alcance el bienestar del personal que labora en las instituciones de salud, tanto a nivel físico como psicológico, además de reconocer los hallazgos positivos que tiene para la institución. Su principal hallazgo es la importancia de desarrollarlo por medio de una metodología que ayude con el fortalecimiento de estrategias en el funcionario al cual se le proporcionará las funciones de liderazgo.

Conclusiones

A partir de las revisiones bibliográficas encontradas y algunos teóricos analizados en este artículo se contempla el liderazgo transformacional como un factor decisivo a la hora de cumplir con los objetivos propuestos por las instituciones, este tipo de liderazgo es un recurso indispensable para fortalecer y fomentar dentro de las organizaciones. Las investigaciones realizadas del liderazgo transformacional dejan en evidencia que a las instituciones de salud les urgen líderes que motiven sus equipos, dejando un cúmulo de interrogantes para investigaciones futuras en búsqueda del bienestar psicológico de los empleados y de la productividad de la organización.

Así mismo el impacto favorable del liderazgo transformacional en las emociones del personal de salud es un motivador en el desempeño de cada empleado, los cuales se adaptan rápidamente a la gran cantidad de requisitos y necesidades que exige la institución, por tal motivo un líder transformacional debe ser creador de estrategias sólidas, con una alta capacidad de influir sobre los empleados y ser reconocido por estos como un líder vital para lograr los objetivos propuestos.

En las instituciones de salud se imponen nuevos retos, nuevos roles y responsabilidades profesionales orientadas hacia el liderazgo participativo y de

comunicación entre el personal y sus jefes, además se ha observado el impacto que tiene en la satisfacción a nivel laboral como la calidad en la atención de los pacientes.

Es importante resaltar de igual manera la implementación de procesos educativos que promuevan la formación de los líderes como factor indispensable de una atención con alta calidad.

Referencias bibliográficas

- Abrahams, G. L. (10 de 2021). *Transformational leadership in public primary health care*. Obtenido de <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/28592>
- Aldo Medina Gamero, M. R. (06 de 2022). *Transformational leadership in health professionals in times of health emergency*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2605073022000104?pes=vor>
- Alina Danet, I. G. (07 de 09 de 2016). *Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias*. Obtenido de Escuela Andaluza de Salud Pública: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5786978>
- Blanca Rosa García Rivera, I. A. (21 de 02 de 2022). *Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario*. Obtenido de vol.51 no.129 Ciudad de México: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782022000100008&script=sci_arttext
- Camilla Seljemo, P. V. (2020). *The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study*. Obtenido de Article number: 799 : <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05671-y>
- Cruz, P. A. (10 de 09 de 2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*. Obtenido de Revista de coyuntura y perspectiva v.5 n.4 Santa Cruz de la Sierra: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext
- Daniel Hermosilla, A. A. (12 de 2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Madrid, España: vol.32 no.3 . Obtenido de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Diego Ayuso Murillo, I. H. (2018). *El liderazgo en los entornos sanitarios*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nh9zDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR>

13&dq=liderazgo+elementos+basico+de+bass&ots=To0DTdvccV&sig=zhRfq7OR_SKocYEP5Sg4nVbN9mY#v=onepage&q&f=false

Ericka Sanner Stiehr, C. R. (01 de 06 de 2017). *From the Top to the Bottom: Transformational Leadership Considerations*. Obtenido de Missouri University of Science and Technology: https://scholarsmine.mst.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1112&context=psysci_facwork

Ester Grau Alberola, H. F. (2022). *The healthy management: the moderator role*. Obtenido de *anales de psicología / annals of psychology*, vol. 38, nº 1: <https://www-scopus-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85125873075&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=LIDERAZGO+TRANSFORMACIONAL&sid=27dcc33d16de043106f8c380b11562b7&sot=b&sdt=b&sl=41&s=TITLE-ABS-KEY%28LIDERAZGO+TRANSFORMAC>

García-Rivera, B. R. (2022). *Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario*. Obtenido de vol. 51, núm. 129: <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/129/art8.pdf>

George Clevin González Betancourt, A. G. (s.f.). *EL LIDERAZGO Y EL SÍNDROME DE BURNOUT, UNA RELACIÓN QUE IMPACTA EN LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN LOS SERVICIOS MÉDICOS DE URGENCIAS*. Obtenido de Bogotá D.C., Colombia: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/13695/Gonzalez-Betancourt-GeorgeClevin-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gisleangela Lima Rodrigues Carrara, A. B. (2017). *A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem*. Obtenido de Revista Gaúcha: <https://www.scielo.br/j/rngenf/a/yLpXQjgxbx6BwjBdTgcwxdn/?lang=pt>

Kamran Iqbal, T. F. (09 de 12 de 2019). *The Impact of Transformational Leadership on Nurses' Organizational Commitment: A Multiple Mediation Model*. Obtenido de Department of Management Sciences, University of Lahore, Sargodha 40100, Pakistan: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:f7bGUGF7iDgJ:https://www.mdpi.com/2254-9625/10/1/21/pdf+&cd=14&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Lizet VeLiz Rojas, T. P. (08 de 2012). *COACHING EDUCATIVO COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO EN ENFERMERÍA*. Obtenido de *cienc. enferm.* vol.18 no.2: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532012000200012

Lyria Esperanza Perilla Toro, V. G.-O. (18 de 05 de 2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol*

mediador de la confianza en el líder. Obtenido de Journal of Work and Organizational Psychology, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Martín Nader, A. C. (12 de 2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de BASS . *Univ. Psychol. vol.6 no.3* . Bogotá, Colombia: SCIELO.

Masduki Asbari, P. B. (2020). *LITICAL AND ANTIDEMOCRATIC TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CRITICS: IS IT STILL RELEVANT? (A LITERATURE STUDY)*. Obtenido de Universitas Pelita Harapan, Indonesia: <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/10/3>

Mohammad Kamal Hussain, R. A. (02 de 11 de 2021). *The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Hospital Staff: A Systematic Review*. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/09720634211050463>

Nilson A. Contreras Carreto, M. L. (08 de 11 de 2021). *Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud*. Obtenido de vol.88 no.4 Ciudad de México: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2444-054X2020000400526&script=sci_arttext

Obobanyi Momohjimoh Ahmed, A. K. (02 de 2019). *Transformational Leadership and Employee Psychological Wellbeing among Faculty Staff: The Mediating Role of Self-Efficacy* . Obtenido de International Journal of Management, Accounting and Economics: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61152430/Transformational_Leadership_and_Employee_Psychological_Wellbeing_among_Faculty_Staff20191107-107485-jbkxkw-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1659210907&Signature=EJZmOgBbAJo5b3Tx35yNki3v2EKQIDcgY9RR17MIFWb~N~IB3

Ortiz, L. E. (18 de 05 de 2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. Obtenido de Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Oscar Alfredo Rojas Carrasco, A. D. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista*. Obtenido de colección de la filosofía de la educación.

Otilia Bracho Parra, J. G. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Obtenido de Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Paola Echeverri, E. C. (2021). *Liderazgo transformacional Salud Comfamiliar*. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/8a9cd553-29e5-429a-8a0b-284325f4c815/content6tbn>

- Pedraja Rejas Liliana, R. P. (2021). *Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional*. Obtenido de Revista venezolana de gerencia: <https://www-scopus-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85116421195&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=liderazgo+transformacional&sid=da6993cbb0230b38bc23093530f1c8f1&sot=b&sdt=b&sl=41&s=TITLE-ABS-KEY%28liderazgo+transformac>
- Pertúz, F. (2018). *Liderazgo Transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial*. Obtenido de vol. 20, núm. 2: <https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/99356889009.pdf>
- Sheila A. Boamah, R. K. (04 de 2018). *Effect of transformational leadership on job atisfaction and patient safety outcomes*. Obtenido de Volume 66, Issue 2: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0029655417302749>
- Shimaa M. Salem, M. Z. (05 de 2022). *Transformational Leadership Skills among Nursing Managers* . Obtenido de Vol. 7, No. 1: https://journals.ekb.eg/article_226381_577f4e6033b7648ccc7e5e6242369035.pdf
- Simari, E. O. (12 de 2021). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. REVISIÓN DE LA LITERATURA*. Obtenido de Volumen 1 N° 1 J: <https://revistaucmb.com/index.php/revucmb/article/view/10/27>
- Tirso J. Hernández, A. C. (12 de 2015). *Liderazgo transformacional del personal médico en institución pública del sector salud*. Obtenido de Administración para el desarrollo. No. 9: <https://biblat.unam.mx/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2015/no9/1.pdf>
- Tirso Javier Hernández Gracia, D. D. (24 de 11 de 2018). *Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos*. Obtenido de Revista CIMEXUS Vol. XIII, No.2. *Transformational Leadership in Healthcare*. (14 de 09 de 2021). Obtenido de Texas A&M International University's (TAMIU): <https://online.tamui.edu/articles/mba/transformational-leadership-in-healthcare.aspx>
- Valeria Cruz-Ortiz, M. S. (11 de 11 de 2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. Obtenido de Universidad & Empresa No. 2: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- Yesica Zambrano, C. R. (2017). *El liderazgo transformacional como estrategia de éxito para las organizaciones contemporáneas*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35275/1/2017_liderazgo_transformacional_organizaciones.pdf

Zakeer Ahmed Khan, A. N. (2016). *The Challenges Concerning the HealthCare Leadership towards Innovation in Developing Countries like Pakistan*.
Obtenido de Advances in Life Science and Technology Vol.40:
<https://core.ac.uk/download/pdf/234687282.pdf>