



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Xochimilco



División de Ciencias Biológicas de la Salud

Departamento de Atención a la Salud

Licenciatura en Enfermería

Comunicación y liderazgo en el equipo de trabajo del personal de enfermería.

Presenta

Gloria Hernández Márquez

Asesor

Mtra. Lilia Cruz Rojas

NOVIEMBRE 2024

Contenido

Introducción	4
Planteamiento del problema	5
Justificación	7
Objetivos:	8
Marco teórico	9
Capítulo 1 Comunicación en el liderazgo	9
Concepto de comunicación	9
Tipos de comunicación	10
Comunicación verbal	10
Comunicación no verbal	11
Importancia de la comunicación	12
Dificultades enfrentadas en el liderazgo	16
Capítulo 2: Origen del liderazgo	18
Origen del liderazgo	18
Teoría de los rasgos	19
Teoría del estilo	19
Teoría de contingencia	19
Teoría del liderazgo	20
Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales	20
Teoría del liderazgo situacional (de Hersey y Blanchard)	21
Fases del proceso	22
Capítulo 3 Liderazgo	27
Tipos y características	30
Importancia del liderazgo	39
Liderazgo en enfermería	50
Liderazgo como herramienta organizacional	52
Metodología	56
Tipo de investigación	56
Características de la muestra	56
Procedimiento de recolección de datos	56
Criterios de inclusión	57
Criterios de exclusión	58
Organización de la recolección de datos	58
Variables	58
Resultados	59
Análisis de resultados	60

Análisis de datos	65
Discusión	68
Conclusión	70
Referencias	71

Introducción

El liderazgo de enfermería es un elemento que hace referencia a actitudes y valores relacionados con el líder y su capacidad de influir en las personas, para gestionar la cultura y los valores de la organización y de los grupos profesionales que la constituyen, teniendo en cuenta las relaciones de poder y los afectos, así como las tendencias y los intereses del grupo.

El líder, a través de una comunicación clara y eficiente debe crear un ambiente positivo donde el grupo conozca su misión y tenga depositada la confianza en él, para llevar a cabo el logro de objetivos propios de la profesión, y el alcance de las metas propuesta por la organización. Al mismo tiempo en el que, se favorece y promueve un desarrollo social, profesional y grupal.

A partir de lo anteriormente dicho, el presente trabajo de investigación pretende abordar la comunicación y liderazgo, mediante una revisión bibliográfica que permita el reconocimiento y el análisis la información disponible en la literatura científica del 2015 al 2023 con la intención de que los profesionales de enfermería tengan los argumentos necesarios para la aplicación del liderazgo y la comunicación como elementos fundamentales para el trabajo en equipo durante la atención del paciente.

Para ello, en el capítulo I se hablará acerca del concepto de la comunicación, su importancia, así como también, las dificultades que se presentan para establecer el liderazgo. En el capítulo II se abordará el origen del liderazgo, algunas teorías administrativas, la importancia en enfermería, el perfil y cualidades que un profesional debería desarrollar para poder ejecutarlo de forma eficiente.

Aunado a ello, en el capítulo III se describe la conceptualización, tipos e importancia de liderazgo enfocado al equipo y trabajo de enfermería en relación a los 12 artículos principales que fueron consultados para la ejecución de este trabajo, en donde señalan al liderazgo y comunicación como principales atributos que favorecen el trabajo en la profesión de enfermería.

Planteamiento del problema

Los enfermeros tradicionalmente han ocupado cargos de liderazgo en salud por muchos años en todo sector salud. Además, han articulado y defendido visiones colaborativas y compartidas de atención, en el área de enfermería al ser de suma importancia en la prestación de servicio.

En el contexto hospitalario y en otros sectores del sistema de salud, donde las dinámicas relacionales del trabajo, la organización propia del trabajo para dar la atención del paciente, así como la definición y consecución de los objetivos, están sujetos a un alto grado de complejidad y movilizan a categorías profesionales diversas donde de forma continua se mantiene una interacción con los diferentes categorías del personal de enfermería como auxiliares, enfermeras generales, jefes de área, supervisoras y el directivo en enfermería, lo que implica una mayor exposición al desgaste profesional y demanda una gestión organizativa, basada en combinar con éxito comunicación interna, motivación del equipo de trabajo, adecuación de objetivos del servicio, planificación, seguridad y comunicación efectiva.

De esta manera comunicación es un papel fundamental dentro de la gestión de cualquier organización. Independientemente de su nivel de expansión, si no tiene buenas relaciones a nivel interno (entre compañeros de trabajo) difícilmente tendrá una buena relación con sus públicos externos (pacientes). Las deficiencias comunicativas inician en las bases de la empresa u organización, en la identidad o clima organizacional formado a partir de la experiencia de los empleados explicar esto en términos de lo que se vive día a día.

Por esta razón, es indiscutible la importancia e insustituible papel que la comunicación desempeña en la organización, a su vez es importante señalar con el equipo de trabajo, no sólo en el funcionamiento de la misma sino también, en su formación y mantenimiento.

Sin embargo, la garantía de un buen clima interno, depende en mayor medida de los líderes aunque en muchas ocasiones, son quienes ignoran el verdadero ser de la organización al transmitir de forma errónea a los empleados la filosofía de la institución o al carecer del conocimiento sobre liderazgo y habilidades básicas como la comunicación, ya que esta induce a la motivación porque explica a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para optimizar el desempeño, si este fuera insatisfactorio.

Por todo lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Qué relación existe entre algunos atributos de la comunicación y del liderazgo para llevar a cabo el trabajo de equipo en enfermería?

Justificación

El liderazgo es una de las cualidades que el profesional de enfermería debe de tener para poder desarrollar con éxito, una buena comunicación y organización con el equipo de trabajo, sin embargo, una de las dificultades a las que se enfrenta comúnmente, son aquellas problemáticas que involucran las malas relaciones interpersonales que se tiene con los compañeros de equipo, las cuales, son propiciadas por la falta de claridad al momento de transmitir un mensaje a la otra persona. Por lo tanto, se vuelve de vital importancia que el personal de enfermería cuente con ciertas características que le permitan desarrollar esta función en sus colaboradores.

El líder en enfermería debe influir en el comportamiento de los colaboradores a su cargo, así como orientar el rumbo y las acciones para beneficio de los pacientes y del servicio, disminuyendo el riesgo y los obstáculos que se presentan en las funciones operativas, asesorando al equipo en la búsqueda de alternativas que faciliten dar soluciones en busca del perfeccionamiento de la practica profesional y el desarrollo optimo de los proceso de atención a pacientes, familiares y con todo el equipo multidisciplinario.

El comportamiento de un líder de enfermería genera un reflejo en el desempeño del quipo de trabajo. La ejecución de las responsabilidades consiste en coordinar, reestructurar y proveer de todos los recursos necesarios para la ejecución de las funciones

Por esta razón, el liderazgo está asociado con la eficacia y la calidad, ya que es indispensable para el buen funcionamiento de cualquier organización y también, para inducir a los seguidores a defender valores y objetivos en común; ya que esto permitirá generar un clima social de cooperación y apoyo.

Objetivos:

General:

- Realizar un análisis crítico de la relación que existe entre la comunicación y el liderazgo en el trabajo en equipo de los profesionales de enfermería mediante una revisión de la literatura científica del 2015 al 2023

Específicos:

- Identificar la relación entre la comunicación y el liderazgo para el trabajo en equipo de los profesionales de enfermería mediante una revisión científica
- Identificar los atributos de las variables de trabajo en equipo y liderazgo a partir de una búsqueda bibliográfica.
- Describir las características que debe tener un líder dentro de un equipo de trabajo en enfermería a partir de una búsqueda bibliográfica.
- Realizar una búsqueda cuidadosa de la literatura científica en diferentes bases de datos que permita la selección de estudios que señalen la relación entre la comunicación y el liderazgo como elementos importantes para el trabajo en equipo de los profesionales de enfermería.

Marco teórico

Capítulo 1 Comunicación en el liderazgo

Concepto de comunicación

La comunicación humana es una de las importantes conductas que el ser humano efectúa diariamente, por lo cual, es importante conocer, que esta conducta se utiliza para diferentes propósitos, en diferentes situaciones, de diferentes formas, lo cual merece un estudio sistemático de parte de los estudiantes y profesionales para utilizar la comunicación en su vida cotidiana, en su trabajo y su continuo desarrollo.

Etimológicamente, “comunicar” se refiere a “compartir” o a “intercambiar”. Por ello, los autores que tratan el fenómeno de la comunicación humana plantean que se trata de un proceso de interacción, o transacción entre dos o más elementos de un sistema.

“La comunicación” es una palabra que designa una actividad humana y, por tanto, tendrá un uso, un significado y una finalidad diferente, las cuales dependen de la cultura de la persona que la utilice.

Existen diversas definiciones de comunicación, de las cuales solo mencionaremos:

- *“La comunicación es un proceso de transmisión de estructuras entre las partes de un sistema que son identificables en el tiempo o en el espacio”.* (Krippendorff, 1969). (2)
- *“La comunicación es el mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas, es decir todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos, a través del espacio y preservarlos en el tiempo”.*
- *“Es el proceso por medio del cual el individuo transmite estímulos para modificar el comportamiento de otros”* (Hovland, 1954)
- *“Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en*

contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (3).

- La comunicación es *"la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte" (4).*
- *"El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (5).*

Tipos de comunicación

La comunicación es la acción de intercambiar información, ya sea entre dos o más personas, teniendo como fin la transmisión y recepción de mensajes.

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

Comunicación verbal

La comunicación verbal se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor. Existen dos tipos, pues las palabras o el lenguaje puede ser expresado de manera hablada o escrita.

- Comunicación oral: Se realiza a través de signos orales o palabras habladas. Los gritos, el llanto o la risa son comunicación oral.
- Comunicación escrita: se realiza a través de códigos escritos. Los jeroglíficos, alfabetos o logotipos también pertenecen a este tipo de comunicación (6).

Aunque la comunicación verbal sea la más explícita y evidente, dado que está regulada por una serie de normas que tardamos varios años en aprender y que nos permiten transmitir unidades de significado relativamente claras y muchas veces incluso concisas, hay que tener en cuenta que tras ella también hay otra tan o más

importante que esta que, además, puede modificar el significado de la primera. Se trata de la comunicación no verbal, que veremos a continuación.

Comunicación no verbal

Este tipo de lenguaje se lleva a cabo sin el uso de palabras y, en muchos casos, de forma inconsciente. Los movimientos corporales, las posturas, la mirada, la forma de sentarse o de andar son algunos ejemplos.

En la mayoría de los casos, tanto la emisión de mensajes como la interpretación de estos son procesos realizados de manera automática, incluso involuntaria. Esto es así porque este tipo de comunicación es el que ha tenido más importancia a lo largo de nuestra historia evolutiva, en etapas de la evolución en las que aún no existía el uso de las palabras.

Sin embargo, los mensajes vinculados a la comunicación no verbal son relativamente ambiguos y difíciles de interpretar, ya que, a diferencia del anterior tipo, no se rige por normas consensuadas y aprendidas de manera explícita (7).

El tipo de comunicación puede variar dependiendo de las personas que participen en la interacción comunicativa

- Individual: En este tipo de comunicación solamente interactúan un emisor y un receptor, es decir, que la comunicación se produce de individuo a individuo. Es un marco de interacciones caracterizado por la privacidad y por la imposibilidad de pretender impactar en una audiencia o una tercera persona que observa.
- Colectiva: Este tipo de comunicación ocurre cuando hay más de dos personas que intercambian mensajes. En estos casos, puede darse la situación de que a pesar de que una persona se dirige a la otra en su discurso, se pretende causar un efecto no en ella, sino en el resto de la gente.
- Intrapersonal: Este tipo de comunicación se da cuando una persona se comunica consigo misma. Por ejemplo, cuando alguien tiene que tomar una decisión y razona las soluciones. Está discutido si realmente se puede considerar comunicación.

- Interindividual: La comunicación interindividual ocurre cuando dos personas se comunican, ya sea de forma verbal o no verbal, expresando básicamente sentimientos.
- Intergrupar: Este tipo de comunicación se da cuando se comunican dos o varias personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo.
- Intergrupar: La comunicación intergrupar se refiere a la comunicación que existe entre grupos. Por ejemplo, entre los intérpretes y un grupo de espectadores.
- Masiva: La comunicación masiva o de masas se refiere a la interacción entre un emisor único y un receptor masivo o audiencia. El receptor debe ser: un grupo grande de personas, ser heterogéneo y ser anónimo (8).

Importancia de la comunicación

Sin comunicación, no puede haber liderazgo. El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas, pertenecer a grupos sociales entre otros. La comunicación es un elemento clave, para poder llevar a cabo esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad etc. (9)

Una de las principales cualidades de un líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo. Es así que, la motivación de los grupos de trabajo, depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también, los objetivos específicos de su organización (9). Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo, permite que todo fluya de una manera natural. Evitando de esta forma, conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea (10).

Cada miembro posee unas funciones específicas donde la comunicación debe de ser efectiva de ambas partes, tanto entre los miembros del equipo, y el líder del

equipo de trabajo. Pero ¿qué pasa cuando no existe una comunicación efectiva? Los principales problemas de las personas existen cuando hay una mala comunicación. Los índices de motivación disminuyen entre los miembros del equipo, influye en que los seguidores decidan seguir o no al líder, crea un impacto directo en la calidad del trabajo y productividad reduciéndolos notablemente. Los miembros del equipo tienden a perder el enfoque y los objetivos principales de la organización, siendo su esfuerzo dirigido a otras actividades. Adicional a esto, puede ocasionar frustraciones en los miembros, problemas y conflictos a la hora de las negociaciones (10).

Además, los grupos de trabajo organizados a partir de la comunicación y a través de la utilización de las tecnologías permite que puedan coordinar las actividades de manera fluida, crea compromiso entre todos, permite tener una visibilidad de los objetivos y la visión de la organización, crea eficiencia en los procesos, aumenta la productividad, intenta ser lo más transparente y clara posible, permite establecer relaciones con los integrantes del equipo que serán indudablemente importantes para el éxito de la organización (10). Es así que, un sistema organizado a partir de la comunicación y a través, del flujo efectivo de mensajes permite fortalecer la organización en todos sus aspectos.

Cabe destacar que, un elemento esencial que todo líder debe poseer para comunicar efectivamente, es saber escuchar a los demás, ya sea a los miembros del equipo, a los clientes internos y externos, a las necesidades de los directivos entre otros. Recibir retroalimentación clara y concisa es importante, ya que permite fortalecer y mejorar cualidades y habilidades. Por esta razón, la comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una organización y al mismo tiempo, puede fortalecerla y llevarla a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada la comunicación de los líderes de la organización (9).

Por otra parte, el liderazgo en la enfermería de hoy en día, requiere que el líder apoye a sus compañeros en el empleo de técnicas que produzcan una actitud positiva, y que ella misma sirva de ejemplo. ¿Cómo se logra esto?, de acuerdo con

Ferrer, 2015 y en diversas investigaciones citadas a lo largo de este escrito, se afirma que, la comunicación es de alta relevancia, debido a que es un mecanismo de interrelación humana y formadora de vínculos. La comunicación para el desarrollo busca el intercambio equitativo, su importancia radica, entonces, en la eficacia y en el funcionamiento del seno de la organización y en la relación de esta, con el entorno. Es un elemento básico en el cual los individuos comprenden su rol laboral y comprenden la integración de diferentes unidades que lo constituyen. Por lo tanto, se puede afirmar que, el acto comunicativo influye directamente en el funcionamiento de la organización, y su estructura organizativa.

Dentro de sus objetivos se tiene los siguientes:

- a) Lograr una acción coordinada: A través de la comunicación se coordinan las acciones de las distintas partes de la organización. Sin la comunicación la organización sería simplemente un conjunto de personas que ejecuta sus tareas de forma aislada, es decir sin un intercambio equitativo, y con pérdida de enfoque y objetivo.
- b) Compartir la información: Comunica las metas de la organización. Mediante la información transmite a sus miembros la dirección y el sentido de su tarea.
- c) Proporcionar a sus miembros orientaciones específicas respecto a las tareas que han de desarrollar, tareas que se hallan estrechamente vinculadas a las metas de la organización y les dan sentido en relación.
- d) Otorgar a los empleados una información o evaluación de los resultados en función de las tareas realizadas.
- e) Proporcionar y compartir información constituye un paso esencial para definir problemas, generar y evaluar alternativas, tomar decisiones y controlar y evaluar resultados.

Sin embargo, para que el proceso de la comunicación se lleve a cabo de forma efectiva es necesario retomar diversos elementos que la hagan más eficiente, y clara posible, los cuales son:

- a) Elección apropiada de las palabras: *“Elegir apropiadamente las palabras evitará la presencia de conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo de trabajo”.*
- b) Ser específico al momento de hablar: *“Ser específico involucra que el contenido del mensaje debe de ser claro, comprensible, e inequívoco para el receptor”*
- c) Claridad en el contenido del mensaje: *“Es vital ser claros, porque de lo contrario, se tiende a malinterpretar y no comprender lo que la otra persona quiere decir, debido a que pueden surgir dudas sobre el mensaje que ha sido recibido”.*
- d) Modulación del tono de la voz: *“La modulación del tono de la voz, expresa la clase de relación y seriedad que se quiere tener con alguien, es decir, define el tipo de vínculo entre el emisor y el receptor”.*
- e) Fluidez verbal: *“Ayuda a establecer un diálogo de manera clara, estableciendo conexiones entre las ideas e informaciones para evitar rupturas de ritmo que podrían alterar la comprensión del mensaje”.*
- f) Asegurarse que la otra persona o grupo de persona entienda el mensaje: *“Verificar que el mensaje haya sido entendido por el receptor, a través de preguntas como: ¿Ha quedado claro?, ¿Se ha comprendido lo que te he dicho?, ¿Tienes alguna duda? entre otras, favorecerá a que el seguidor pueda desenvolverse de forma eficaz en las diferentes tareas o actividades a desarrollar, tanto individual como grupalmente”.*
- g) Comunicación activa: *“Un sistema organizado a partir de la comunicación y a través del flujo efectivo y continuo de mensajes, permite fortalecer al equipo de trabajo en la coordinación de las actividades para que estas, sean llevadas a cabo de manera fluida y eficiente, optimizando tiempo y recursos”.*
- h) Retroalimentación: *“Es necesario hacer una retroalimentación a los trabajadores, con el propósito de contribuir a un crecimiento individual como grupal. Sin embargo, hay que considerar que, en el momento de hacer las observaciones pertinentes, sea bajo un ambiente de respeto, amabilidad y cordialidad”.*

Dificultades enfrentadas en el liderazgo

En las estructuras sociales las fuentes de los conflictos suelen estar fundamentadas a través de las distintas culturas, creencias, valores, ideologías y comportamientos aceptados. Por ejemplo, dos personas provenientes de organizaciones distintas poseerán modos diferentes de hacer una misma cosa. Esto es debido a las distintas filosofías y culturas organizativas existentes en cada una de estas organizaciones. Frecuentemente, fruto de la interacción entre ellas y del diferente modo de abordar una misma situación surgirá el conflicto.

Es más, podríamos añadir que cuando distintas personas trabajan juntas en una estructura organizacional compleja, como es la organización sanitaria, surgirán múltiples fuentes de conflicto. Distintas investigaciones señalan que el conflicto es directamente proporcional al número de grupos que se puedan identificar dentro de una organización. De este modo, es fácil de entender que una organización sanitaria, se enfrenta a múltiples fuentes de conflictos motivados por los distintos gremios, unidades funcionales, amplios organigramas y los numerosos grupos y núcleos de poder emergen dentro de ellas. A lo cual, hay que sumar la escasez de recursos, la ambigüedad normativa y la presión asistencial.

En relación con lo anteriormente expuesto, los conflictos surgirán de manera fundamental por:

- Las distintas percepciones que surgen entre las personas: Por ejemplo, distintos miembros de los equipos de enfermería entrarán en conflicto por la forma de abordar un determinado cuidado. Es aquí donde el papel de liderazgo ejercido por la gestora enfermera sería fundamental para tratar de responder y buscar puntos de consenso. Así, la toma de decisiones y su aceptación estará basada en los distintos rangos funcionales. Sin embargo, lo ideal debieran ser las soluciones consensuadas, de manera que se eviten los ganadores y los perdedores.
- Falta de definición y adjudicación de responsabilidades: Es decir, si las tareas o funciones para cada uno de los puestos existentes en una organización no

están claramente definidos, surgirán vacíos de actividad y zonas de solapamiento en las que el conflicto surgirá fruto de la ambigüedad respecto a la responsabilidad.

- Conflictos de intereses entre grupos o personas: Cada persona o grupo tiene sus propios objetivos dentro de la organización, motivo por el cual, resulta sencillo entender que el conflicto surgirá fruto de la confrontación de los distintos objetivos o intereses.
- Conflictos de valores: Las personas o grupos son diferentes, teniendo distintas formas de pensar y reaccionar frente al entorno. Las diferencias existentes serán motivos de conflictos.

Por otra parte, y desde el punto de vista de una organización y su forma de organizarse y funcionar, puede ser fuente generadora de conflictos. De este modo, podemos reconocer distintas fuentes las cuales son:

- Organizativas: Surgen de la falta o claridad normativa y de definición de responsabilidades. Por ejemplo, puede surgir a la hora de la ambigüedad de rol en la toma de decisiones. En el día a día de las organizaciones sanitarias surgen situaciones en las que determinar quién es el responsable de tomar la decisión correspondiente, provoca confrontaciones y discrepancias como por ejemplo puede ser, la distribución de pacientes en una unidad de enfermería.
- Jerárquicas: Sucede cuando los roles jerárquicos no están claramente definidos o aun estándolos, no son aceptados. Un caso común del conflicto en el entorno, surge de la interacción entre el médico y la enfermera dentro de su tarea interdependientes y en la que la confrontación de las distintas visiones o puntos de énfasis, suelen terminar en conflicto motivado por la cultura de supremacía médica sobre el punto de vista del cuidado enfermero.
- De comunicación: El modo en el que la comunicación se produce en un equipo de trabajo puede determinar la existencia o no de un conflicto. Podríamos afirmar que el estilo de comunicación es la fuente principal de

conflictos, el modo en el que se produce, los tiempos, las personas que transmiten, es decir, su habilidad para transmitir la información, la capacidad para recibir Feedback, el estilo del mensaje, y por supuesto, los ases en la manga o los intereses ocultos (11).

Las enfermeras trabajan en organizaciones dedicadas a prestar ayuda para la satisfacción de la necesidad de salud de las personas; de ellas, las que trabajan en el ámbito principalmente de recuperación de la salud, lo hacen diariamente en hospitales y clínicas enfrentando múltiples problemas que derivan tanto de la atención directa del paciente, como de la administración y coordinación del equipo de salud (12). Durante el transcurso de la vida laboral se observa en los centros asistenciales los problemas y dificultades a los que se ven enfrentadas las enfermeras y que podrían estar indicando que el nivel de satisfacción laboral de éstas no es el mejor. Las enfermeras resienten los conflictos que se generan dentro de los equipos de trabajo, las dificultades con sus jefes directos, con sus homólogos y con el personal a su cargo, ya que éstas entorpecen la comunicación, alteran la armonía y el desarrollo del trabajo, tornándose dificultoso y poco gratificante. Además, de problemas de escaso espacio o muy reducido asignado en sus lugares de trabajo, las bajas remuneraciones y los escasos ascensos son dificultades que, junto a otras, los profesionales deben enfrentarse, con el consiguiente malestar que les implica (13).

Capítulo 2: Origen del liderazgo

Origen del liderazgo

La humanidad ha pasado por varias etapas de liderazgo las cuales han iniciado desde los cazadores, pasando por periodos pre-matriarcales, matriarcales y patriarcales, con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad para ayudar en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad (14). Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana, donde las actividades desarrolladas son a través

de las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que influyó en el desarrollo de la humanidad.

El liderazgo fue determinado desde el quehacer de los grandes líderes donde se tiene registro de que administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras.

Muchos personajes que contribuyeron a la evolución del liderazgo han registrado e identificado lo que fue y ahora es el liderazgo. Identificando características genéticas del líder y su evolución con los grupos sociales.

En el principio se vivía una época excesivamente violenta donde la lucha de los hombres era por el derecho a la alimentación, esto incluía dificultades por el motivo de no cubrir su ración de alimento, lo cual ocasiona estas guerras por obtener recursos para satisfacer sus necesidades y la de los suyos.

A finales del siglo XIX que se comienza el estudio formal de las teorías del liderazgo:

Teoría de los rasgos

Surge a principios del siglo XX, ubican al líder con base en su personalidad humana y por tanto de su comportamiento, pensamiento y emoción (15).

Teoría del estilo

En los años cuarenta del siglo XX surgen enfocando su concepto en el desarrollo de líderes mediante su entrenamiento en la organización y definiendo un modelo de características del mismo.

Teoría de contingencia

Su creador es Fiedler (1967, 1978). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.

Teoría del liderazgo

Es en los años ochenta identificando al líder como administrador de significados que define a la organización a través de su propia visión, y por ello se identifican cuatro estilos de liderazgo: transaccional (intercambio entre el líder y el seguidor mediante el mecanismo de estímulo-respuesta), transformacional (Búsqueda de un fin superior elevando las aspiraciones de los seguidores y del líder), carismático (líder reforzador de la autoestima del seguidor), y visionario (Líder que ubica la visión de la organización como parte central y administra significados) (15).

Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales

Se desarrollan a finales del siglo XX las que rompen con la ortodoxia administrativa centrándose en un liderazgo efectivamente compartido en todas las partes (equipos) que integran un sistema y que enfrentan el reto sistémico del aprendizaje del error, lo que genera organizaciones que aprenden a aprender. El liderazgo transformacional se refiere al líder que mueve a los individuos más allá de los propios intereses inmediatos a través de la influencia idealizada o carisma, inspiración, estímulo intelectual, o consideración individualizada, logrando elevar el nivel del seguidor de madurez y de ideales, así como la preocupación por el logro, autorrealización y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad.

Los grandes líderes aparecen en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma en carácter de organizadores de regiones, de exploradores o encabezando guerras; es de destacar que el liderazgo recibe una gran contribución de militares (15) ofrece a la administración la organización lineal con el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior que es fundamental para la función de dirección, núcleo central donde la escala de niveles de mando es de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad, religiosos donde la Iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa que le fue delegada por una autoridad divina superior (16). Luego, el desarrollo del concepto

llega a la edad media con el sistema feudal y continúa posteriormente con la Revolución Industrial.

Grandes pensadores de China como Confucio y Sun Tzu sentaron las bases del pensamiento del mando y la obediencia, donde la autoridad la tenía el amo, tenían la creencia de que había hombres nacidos para mandar y otros para obedecer.

Griegos como Platón y Aristóteles realizan aportes en cuanto a formas de gobierno; escritores militares como Von Clausewitz Karl colaboran desde el punto de vista militar ofreciendo enfoques distintos.

Posteriormente autores como Frederick Taylor desde el marco de las teorías organizadoras en el que a mayor motivación en cuanto a recompensas y castigos existe un mayor rendimiento; Henri Fayol formuló el proceso administrativo con un enfoque integral y catorce principios de la administración como los referidos a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, jerarquía. Max Weber con tipos de dominación; Elton Mayo con el concepto del hombre social en busca de relaciones sociales dentro del trabajo. Siguiendo con Maslow Abraham quien explicó que el líder debe conocer las necesidades individuales para motivar a sus empleados; McGregor Douglas y su teoría X: las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables, necesidad de control; y su teoría Y: a las personas les gusta asumir responsabilidades. Drucker Peter explica que el líder ofrece más autonomía a los trabajadores del conocimiento. Estos autores, entre otros, han hecho grandes aportes a la evolución desde distintos enfoques (16).

Teoría del liderazgo situacional (de Hersey y Blanchard)

La Teoría del Liderazgo Situacional es un modelo que fue conocido en 1969. Sus autores son Paul Hersey científico del comportamiento y empresario y Ken Blanchard (nacido el 6 de mayo 1939), escritor estadounidense y experto en management, quienes han presentado diversas propuestas y han incorporado elementos nuevos con el fin de mejorar la versión inicial (17). El enfoque de Hersey

y Blanchard se centra en gran medida atención en las características de los seguidores, pues son estas las que determinan el comportamiento de liderazgo.

Fases del proceso

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases: (18)

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades, conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto.
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

En el mundo actual, las organizaciones tienen un nivel de exigencia más alto que en años anteriores, por ello, los líderes se han convertido en una necesidad continua en todas las organizaciones y se van enfrentando a niveles de exigencia cada vez más altos. La concepción de liderazgo que tienen los gerentes actuales ha cobrado fuerza y se ha convertido en un factor que influye constante y continuamente en el éxito de las organizaciones.

Señalan Hersey, Blanchard que el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (17). Dado este concepto, es aplicable esta teoría en cualquier situación en la que una persona (el líder) tiene influencia sobre otra (el seguidor), ya sea en las relaciones familiares, educativos o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, hospitales, centros educativos, ámbito militar, etc).

En 1969 fue nombrada como “Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo” la cual era representada mediante cuatro cuadrantes describiendo las dimensiones del

comportamiento, los autores reconocieron que el nombre de su teoría fue inspirado en la necesidad de los padres para cambiar sus estilos de “liderazgo” conforme sus hijos avanzan desde la infancia a la adolescencia y a la vida adulta (17). A su vez plantearon su aplicación al contexto en que los profesores se encuentran con sus alumnos en diferentes niveles educativos. A través de esto consideraron que podría aplicarse a la persona que dirige a trabajadores recién incorporados y a otros más experimentados.

Más tarde fueron realizados cambios en su teoría conforme la observación, investigación y los resultados, en 1972 se publicó una segunda edición en la cual a los cuadrantes denominados 1,2,3,4 pasaron a denominarse “Dirigir”, “Persuadir”, “Participar”, “Delegar” y empezaron a utilizar el nombre de Liderazgo Situacional más que el de Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo (17). Como su nombre indica, esta teoría concede una especial atención a la situación. En esta teoría se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere. Es una teoría de la contingencia es decir un suceso o un problema que se plantea de forma imprevista y que se enfoca en los seguidores.

En 1974, Hersey y Blanchard desarrollaron un instrumento “LASI” (Leader Adaptability and Style Inventory) que, más tarde en 1977, pasó a denominarse LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) (17). Este instrumento se diseñó para evaluar la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos del mismo: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo.

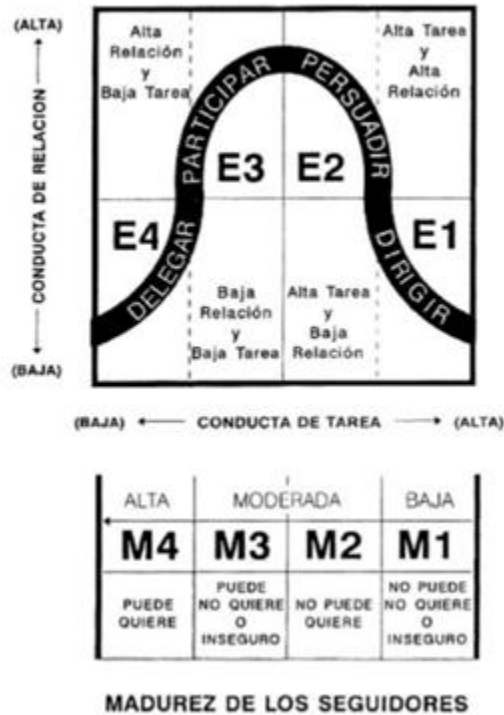


Figura 1. Instrumento del liderazgo situacional. Representa en primera el estilo apropiado de liderazgo, para los niveles observados por el nivel de disposición del seguidor es representado por la línea curva que se desplaza a través de los cuatro cuadrantes de liderazgo. Y en segunda el nivel de disposición de los subordinados o grupo de subordinados, que está a cargo de la supervisión del líder y que es señalada bajo del modelo de liderazgo como un rumbo continuo desde el nivel bajo al nivel alto (17)

En 1988 Hersey y Blanchard añadieron una nueva prescripción a su modelo, acerca del ajuste entre el liderazgo y la preparación (madurez). “El Liderazgo Situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo deseado”. De acuerdo con García, 2015 asume que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo con el nivel de madurez o de preparación (18).

Es aquí donde el líder debe evaluar y reconocer el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. En el modelo se indica que, a cada nivel de

madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado.

El estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones, a las que llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Por comportamiento de tarea, se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o del grupo, el cual incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién. Mientras que el comportamiento de relación, se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores (18).

En este modelo, la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (18):

- **M1 o madurez baja:** Implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas.
- **M2 o madurez de baja a moderada:** significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta
- **M3 o madurez de moderada a alta:** es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación, pero mucha capacidad
- **M4 o madurez alta:** el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación

El siguiente paso, una vez presentadas las dimensiones de conducta que conforman los cuatro estilos de liderazgo, y abordado el concepto de madurez, es analizar la efectividad del liderazgo. En esta teoría, la efectividad se mide a partir del grado de ajuste que hay entre el estilo que emplea el líder para tratar a sus seguidores y el nivel de madurez de los mismos.

En 1988, Hersey y Blanchard ampliaron las prescripciones de su modelo (figura 2), señalando no sólo cuál es el mejor estilo para un determinado nivel de madurez, sino cuáles son el segundo mejor, el tercero mejor y el peor estilo. Por ejemplo, si los individuos están en el nivel de madurez/preparación más bajo (M1), Dirigir o E1

será el mejor estilo, Persuadir o E2 será el segundo mejor, Participar o E3 es el tercero mejor y, por último, Delegar o E4 será el peor (17).

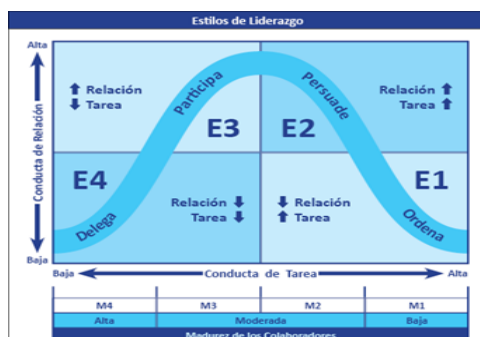


Figura 2. Modelo del liderazgo situacional Ampliación de modelo señalando el estilo para un determinado nivel de madurez (18)

El líder debe estar atento al nivel de madurez o de preparación de cada uno de sus individuos, con el fin de acomodar su estilo a la situación específica y tratar a cada uno del modo que se prescribe desde la teoría. Ahora se verá cómo el líder, a través de su comportamiento y puede contribuir al desarrollo de la preparación de los miembros de su equipo.

Relacionaron el nivel de madurez de los seguidores con las bases de poder. Como señalan Hersey, Blanchard: “la madurez del seguidor no sólo dicta qué estilo de liderazgo tiene la probabilidad más alta de éxito, sino que también determina la base de poder que debería emplear el líder para inducir la obediencia o influir en el comportamiento” (17).

Es decir, que para intentar ayudar a una persona o a un grupo a madurar y conseguir que asuma cada vez más responsabilidad para desempeñar una tarea específica, el líder debe, en primer lugar, decir a los seguidores y enseñarles qué hacer; segundo, delegar alguna responsabilidad; y tercero, recompensar tan pronto como sea posible en la dirección deseada. Ellos emiten esta forma de modificación del comportamiento como aproximaciones sucesivas con reforzamiento positivo.

El modelo de liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la

capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, según la teoría de Hersey y Blanchard, no solo se motivará a los individuos, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando su estilo constantemente.

Capítulo 3 Liderazgo

Delimitar conceptualmente el liderazgo no es una tarea tan sencilla como inicialmente pueda parecer. Porque hablar de liderazgo hoy en día supone hacer referencia a un término que se caracteriza, esencialmente, por el enrevesamiento terminológico y la complejidad. Las razones, entre otras, las encontramos en la propia procedencia del término y su aplicación a ámbitos de naturaleza diversa, hecho que ha dificultado su comprensión. Stogdill en 1974 concluyó que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, y en nuestros días este fenómeno se mantiene. A pesar de ello, es importante incidir en que esta magnitud teórica no concluye en posiciones muy opuestas o excluyentes, lo que ayuda, paradójicamente, a reducir el marco terminológico real, ofreciendo una visión global del liderazgo en el momento actual (24).

En la actualidad, existe una gran cantidad de aportaciones de diferentes autores:

- *“Proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas” (25).*
- *“El liderazgo es el “arte” de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común” (26).*

- *“Hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad” (27).*
- *“Proceso por el que se muestra a los colaboradores –a través de la conducta personal del directivo y de una visión sobre el centro– cuál es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos del centro” (28).*
- *“Capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo” (29).*
- *“El liderazgo: personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos (denominados seguidores o miembros del auditorio) (30).*
- *“Capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización “(31).*
- *“Proceso altamente interactivo y compartido, en este los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas” (32).*
- *“Influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (33).*
- *“Proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter... todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder” (34).*

- *“Función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (35).*
- *“Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados que reflejen los propósitos que comparten” (36).*
- *“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (37).*
- *“Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de metas” (38).*
- *“El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (39).*
- *“Liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten” (40).*
- *“Ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización” (41).*

Se analizan las definiciones anteriores, se podrá observar que el liderazgo es dirigir a través de la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores, para llegar a un fin común. Es así que, el líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación entre las personas (36), y el fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar.

Tipos y características

En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas. Según Chiavenato (42), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Sin embargo, cabe destacar que Ayaub en 2011 (43) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces pueden influenciar en los miembros de la organización. Asimismo, los estilos de liderazgo dependen de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana (44).

Sin embargo, existe una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización. Cada uno de ellos aporta en las organizaciones ciertas limitaciones o facultades que dependen de las características particulares de cada uno de ellos (45).

Liderazgo autocrático

El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Ayaub (43), pone de manifiesto que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.

A menudo, el mando autocrático se considera el enfoque clásico, es decir, es aquel donde el líder retiene tanto poder y autoridad en la toma de decisiones como le sea posible, por lo cual, se espera que los empleados obedezcan pedidos sin recibir explicación. Por ello, el ambiente de la motivación se produce creando un juego estructurado de recompensas y castigos (46).

Características:

- El líder establece todo (los objetivos, los procedimientos etc)
- Los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos de trabajo.
- Es dogmático y espera obediencia (dominación).
- Centraliza la autoridad.
- Toma de decisiones de un modo unilateral.
- Limitación de la participación de los subordinados (incluso si estas son para el bien del equipo o de la institución).
- Su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.
- Los líderes autoritarios se basan en su poder para obligar y sus habilidades para persuadir.
- Insatisfacción de las personas al ser tratadas de esta manera.
- A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal.
- Existen diferencias de estatus y poder

Liderazgo burocrático

Es la manera más formal de liderar. El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas, basadas en la ley, las políticas institucionales o de la empresa. Los líderes burocráticos buscan la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Crean un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados donde éstos deben acatar y seguir las

instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero) (48).

Características:

- Hace hincapié en los procedimientos y métodos históricos, independientemente de su utilidad en entornos cambiantes.
- Los líderes burocráticos intentan resolver problemas mediante la adición de capas de control y su poder proviene de controlar el flujo de información.
- Se siguen las reglas rigurosamente y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.

Liderazgo participativo o democrático

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Por esta razón, los miembros del equipo sienten control en relación a su propio destino, así que están motivados para trabajar duro, dejando de lado una recompensa económica (48).

Este tipo de líder está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Hackman y Johnson, 2013 relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción (50). Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados.

Debido a que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Sin embargo, este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad (45).

Características:

- El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados.
- En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto.
- Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.
- El líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera.
- Escucha y sugerencia activa.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Promueve la libertad, respeto y espontaneidad.

Liderazgo Transaccional

Como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (36). Su modo de dirigir la organización se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad, resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (51).

Salazar (2006) & Gómez (2008), concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos elementos fundamentales (52)

- Recompensa contingente: Se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
- Dirección por excepción: Se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.

Características:

- Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas.
- Predomina por saber cómo guiar o impulsar a los seguidores mediante la especificación de su finalidad y lo que repercute en la tarea en sí.
- El líder tiene el derecho a “castigar” a los miembros del equipo si su trabajo no cumple con el estándar predeterminado.
- Los miembros del equipo pueden hacer poco para mejorar su satisfacción en el trabajo.
- El líder podría dar a los miembros del equipo un cierto control de sus ingresos / recompensa mediante el uso de incentivos que fomenten normas aún más altas o una mayor productividad.
- Existen limitaciones serias para el trabajo basado en el conocimiento o creativo (pero permanece como un estilo común a muchas organizaciones).
- Es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

Liderazgo transformacional o adaptativo

El liderazgo transformacional es un estilo que se define como el liderazgo que crea el cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en la “transformación” a otros; transformación a ayudarse unos a otros, a tener en

cuenta a los demás, para que el trabajo sea alentador y armonioso, y para mirar “hacia fuera” para “ver” la organización en su conjunto. En esta dirección, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo seguidor. Una persona con este estilo de liderazgo es un verdadero líder que inspira a su equipo con una visión compartida del futuro.

Los líderes transformacionales son muy visibles, y pasan mucho tiempo en la comunicación. No necesariamente conducen desde la parte delantera, ya que tienden a delegar la responsabilidad entre sus equipos. Mientras que su entusiasmo es a menudo “infeccioso”, pueden necesitar ser apoyados por “gente de detalle”.

En muchas organizaciones, se necesita tanto el liderazgo transaccional y transformacional. Los líderes transaccionales (o responsables) aseguran que el trabajo de rutina se realiza de forma fiable, mientras que los líderes transformacionales cuidan iniciativas que agreguen valor nuevo (46).

Este tipo de liderazgo según Bass & Riggio; Lupano & Castro (54) se nutre de cuatro componentes:

- Influencia: Los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
- Inspiración: el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
- Estimulación intelectual: Se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder.
- Consideración individualizada: El líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.

Características:

- Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización.
- Anima al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo.
- El líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales.
- Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, al brindarle confianza y apoyo.
- Se busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos.
- Conversión de seguidores en líderes.
- Altos índices de autoestima y autorrealización.
- Se busca el bienestar del grupo.
- Visión hacia el futuro ideal.

Liderazgo de no intervención (laissez-faire)

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a los subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores.

Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo. Su desempeño y perseverancia es ineficiente, lo que lo hace ser más pasivo y desinteresado que

cualquier otro tipo de líder. Se trata de una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión y procura no involucrarse en el trabajo del grupo (57).

Características:

- El líder proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente.
- Dan toda la autoridad o el poder con los empleados y deben determinar objetivos, tomar decisiones y resolver problemas solos.
- Puede ser eficaz si el líder supervisa lo que se está consiguiendo y se comunica a su equipo con regularidad.
- Los empleados son autónomos, con experiencia y expertos.
- La ventaja de estilo sólo es positiva en el caso de que los empleados sean muy responsables, creativos siendo dirigidos por sus propias aspiraciones.

Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores (48).

Liderazgo conductivo funcional

Los Líderes constructivos son los que entendemos que no sólo tratan de subir una escalera, sino que hacen subir a todos conjuntamente, pero para ello construyen desde abajo y se muchas veces crecen desde abajo, por lo que los podemos detectar como personas que hacen crecer a cada miembro del equipo, mirando por el bien de todos, es decir empiezan a excavar la organización desde abajo, como si levantamos un edificio hacia arriba, pero alrededor de la propia excavación también, construyen puntos de apoyo hasta que se convierten en un miembro integral de la construcción que apoya el resto de la organización. Entendemos que la excavación

es más difícil que la escalada, y que la mayor responsabilidad que asumimos es el liderazgo, más peso pueden soportar todos los que soportamos de forma conjunta (46).

Liderazgo carismático

Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma. Sin embargo, los líderes carismáticos pueden tender a creer más en sí que en sus equipos. Esto puede crear un riesgo que un proyecto, o hasta una organización entera, pudiera caer si el líder se debiera ir porque en los ojos de sus seguidores, el éxito se amarra con la presencia del líder carismático. Como tal, el mando carismático lleva la gran responsabilidad y necesita el compromiso a largo plazo del líder (46).

Características:

- Inspiran mucho entusiasmo a sus equipos y los dirigen con mucha energía.
- Un líder carismático posee un magnetismo que inspira a otros a seguirlos ciegamente.
- Cuando un equipo de trabajo es dirigido por un líder carismático, los subordinados se sienten más seguros de sí mismos, trabajan más horas extra, encuentran más significativo su trabajo, manifiestan más confianza en sus líderes y tienen un mayor rendimiento.
- Un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención debido a su posición de poder, la capta debido a sus cualidades y personalidad.
- En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

Liderazgo informal

Los líderes informales son personas, que nos podemos encontrar tanto a nivel laboral como en personal, familiar o en el grupo de amistades, son personas que

muchas veces no tienen ni el cargo de responsabilidad ni ejercen de responsables, por lo tanto, no son los que dirigen ni toman decisiones de forma directa, normalmente tienen un papel destacado en la comunicación informal y poseen un notable poder en la organización, en el grupo, en entornos familiares, amistades etc. (46).

Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo (48).

Importancia del liderazgo

El liderazgo en los servicios en salud, es un concepto que articula la capacidad para el mejoramiento de la prestación del servicio con la comprensión del contexto, involucrando diferentes actores que tienen como fin último favorecer cambios para el beneficio de la población. En la última década, la evolución de los sistemas de salud ha exigido cambios de paradigmas con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de la prestación de los servicios. Dicho cambio, implica nuevos planteamientos alrededor de la forma como se lideran las instituciones y se dirigen los equipos de salud, estos últimos con grandes problemáticas de formación, motivación, reconocimiento y compromiso (59).

Al respecto, Sotelo (60), señala que a nivel mundial los recursos humanos se consideran un área crítica, asociado a profesionales poco adiestrados y sobre todo sin motivación, frecuentemente la contratación y el adiestramiento no se encuentran

integrados y muestran grandes incoherencias, la causa principal de esta problemática pareciera estar en la práctica de la gestión y en los sistemas de apoyo del personal.

Hoy en día, se está viviendo un momento en el que los directivos a cargo de la gestión de los servicios sanitarios, comprenden que liderar el talento humano requiere replantear estilos de gestión y liderazgo (61). Frente a la necesidad de propuestas novedosas, estudiar e identificar los estilos de liderazgo en los servicios de salud como efecto transformador a nivel de la sociedad para la cual prestan los servicios, como para el bienestar mismo de los trabajadores, que contribuyen al logro de la misión de las instituciones de salud, puede contribuir a establecer prioridades estratégicas en el sector.

Un estudio realizado en cinco hospitales del noreste de Estados Unidos describe el liderazgo como una variable que afecta la habilidad, el trabajo en equipo y que contribuye al desarrollo organizacional (62). Así mismo, se han estudiado el rol de los líderes en la atención en salud, en cuanto a la contribución de la concepción positiva de la organización, planteando cinco temas claves, como son visión futura, capacidad de identificar, utilizar las habilidades complementarias de los demás y compromiso con el aprendizaje (63).

Por estas razones, el liderazgo en el sector salud se está constituyendo en un factor que contribuye a la prestación de servicios con altos estándares de calidad, como prioridad internacional para todas las instituciones prestadoras de servicios de salud. Diversos estudios e informes ponen en evidencia lo anterior, por ejemplo, un artículo referente al sistema de salud, hace referencia a la identificación de cinco competencias de liderazgo necesarias para los profesionales de enfermería que se encuentran en altos cargos directivos, estos son el conocimiento de sí mismo, la visión estratégica, la toma de riesgos y creatividad, la comunicación interpersonal eficiente y ser un líder inspirador de cambio (64).

Aunque desde hace varias décadas se viene realizando investigación en el tema de liderazgo como factor fundamental para una dirección exitosa, es un tema de interés

empresarial desde la perspectiva de los altos cargos directivos y gerenciales y el personal que lideran; un ejemplo de ello son las investigaciones en liderazgo, eficiencia y efectividad en los servicios de salud para comprender la gestión de liderazgo para el cambio como factor importante para superar la resistencia al cambio y mejorar las relaciones laborales en un entorno que es cada vez más difícil, y que requiere de diferentes enfoques para la comprensión de liderazgo y la gestión los cuales se articulan junto con otras estrategias para mejorar la efectividad de los líderes en el marco del desempeño organizacional (65).

Lo anterior, guarda relación, con el liderazgo como un requisito fundamental para el éxito de cualquier organización. Centrándose principalmente en la gestión del cuidado del paciente, la mayoría de las organizaciones de atención en salud no tienen programas de desarrollo de liderazgo como componente de la formación y gestión del recurso humano, desafiando los resultados de la gestión, unido a una fuerza laboral que envejece, a la escasez de enfermeras, y los rápidos cambios en los sistemas de salud, por lo que la formación en liderazgo es una necesidad en la gestión de las instituciones que puede contribuir a la retención y formación del personal de atención de salud (66).

En este sentido, gestionar una institución en el sector salud, implica gestionar el liderazgo y el personal en pro de los mejores resultados, revisando periódicamente su organización y sus estructuras de gestión para responder a los nuevos desarrollos y desafíos del sector con el fin de alcanzar y mantener un alto nivel de eficiencia en la prestación de la asistencia sanitaria (67).

Otro aspecto fundamental en la dirección de las instituciones de servicios de salud, es la contribución principal de un modelo de liderazgo para el cambio, con el cual se puede demostrar ampliamente como un facilitador efectivo para el mejoramiento de los servicios en una variedad de contextos del sector salud, y a pesar de las condiciones adversas de los sistemas de aseguramiento, el cual, en todos los casos de cambios en la gestión, el liderazgo produce la mejora positiva del servicio, hallazgo que es común en las investigaciones realizadas en diversos escenarios organizacionales (68).

Por otra parte, un buen liderazgo es eficaz para la gestión, y juega un papel fundamental en el logro de un cambio exitoso en una cultura de trabajo positiva, lo cual se logra a través de programas innovadores de liderazgo y proyectos de investigación, para favorecer la calidad de los servicios, satisfacción de los beneficiarios de la atención, y reducir los costos asociados (69).

Así mismo, la formación en liderazgo de los trabajadores de la salud es un recurso para las personas que buscan contribuir con los resultados de la gestión de instituciones de servicio de salud y una carrera de éxito, por lo que los programas educativos en liderazgo son una estrategia en la gestión del recurso humano que ayuda tanto a los trabajadores como a las organizaciones a desarrollar modelos de atención que incluyan mejoras eficientes y desarrollo de competencias específicas para la industria de la salud (70).

Se debe agregar que, el impacto del liderazgo en los trabajadores de la salud, es de gran interés en la medida que impacta la satisfacción laboral y la calidad de la atención, un estudio analizó el estilo de liderazgo y el efecto en la comunicación líder-trabajador y el compromiso organizacional de la enfermería en la atención sanitaria, generando discusión alrededor del tema, ya que no es concluyente pero plantea que moderar la relación de la comunicación entre el líder - seguidor, y determinados estilos de liderazgo pueden generar compromiso organizacional (71).

Es así que un servicio con calidad, implica la generación de curvas de aprendizaje sostenidas en el tiempo, para lo cual es fundamental la retención del personal, para el caso del sector salud la retención del personal de enfermería es un problema importante que enfrenta la atención, agravada por las diferencias intergeneracionales en los valores de trabajo y las necesidades de fuerza de trabajo. El liderazgo efectivo, el trabajo en equipo y un seguimiento constructivo al personal de enfermería son factores importantes que influyen en las tasas de retención de enfermeras y ayudan a construir una cohesión en el lugar de trabajo. Por ello, los gerentes deben reconocer los retos y oportunidades asociados a la diversidad generacional y entender lo que las enfermeras de diferentes generaciones consideran como rasgos deseables de gestión.

La clave para la retención es el desarrollo de políticas y prácticas que se centran en la generación de competencias, utilización de las fortalezas y habilidades que caracterizan a las distintas generaciones de la enfermería y la creación de un entorno de trabajo en el que las enfermeras de todas las generaciones se sientan apoyadas y valoradas (72).

Además, el impacto de los estilos de liderazgo en la satisfacción del enfermero se ve reflejado en la estabilidad laboral y la intención de permanecer en la institución en la que se desempeña, un estudio que tuvo como objetivo examinar el impacto de los estilos de liderazgo de los gerentes de enfermería en la satisfacción laboral, analizó que el aumento de satisfacción de las enfermeras es uno de los elementos clave para afrontar los retos de los resultados de calidad, satisfacción del paciente y la retención del personal de enfermería en los hospitales, dicha satisfacción pone en evidencia la necesidad de una mayor atención a la formación y el desarrollo de comportamientos de liderazgo efectivo (73).

Perfil del enfermero líder

El liderazgo hace referencia a actitudes y valores relacionados con el personal y su influencia en las personas que las capacita, para gestionar la cultura y los valores de la organización y de los grupos profesionales que la constituyen, teniendo en cuenta las relaciones de poder y los afectos, así como también, las tendencias y los intereses del grupo.

Es así que, las direcciones en las organizaciones sanitarias son las estructuras donde se desarrolla el liderazgo que garantiza el poder de incorporar las demandas profesionales que surgen de la evolución disciplinar y de los propios requerimientos sociales, respecto de una atención de cuidados para la salud y el bienestar de las personas. Los modelos de calidad asistencial utilizados ampliamente en nuestro país incorporan el liderazgo como un criterio fundamental a desarrollar en las organizaciones sanitarias, para alcanzar la calidad en la prestación asistencial al paciente y familias.

Dada la especial vocación de la enfermería por las personas, se debe partir de una serie de características personales que establezcan el punto de inicio para convertirse en verdaderos líderes en el campo profesional, y llegar a volver a unir la idea de líder y gestor. Las personas están formadas, como dicen algunos autores, por centros de vida, otros autores aluden al mismo concepto denominándose círculos de vida y lo hacen para describir las áreas que forman la psique humana (75).

De esta manera, se puede diferenciar al menos cuatro áreas, que a su vez se subdividen en diversas partes, que van desde uno mismo hasta las creencias pasando por el trabajo, el placer y las experiencias, hasta formar el círculo vital que nos conduce a lo largo de nuestra vida.

Por tanto, en todo el personal de enfermería se puede ver:

1. Un área que es la que marca la forma de relacionarnos y de interactuar con los demás, que es el área relacional. Las personas necesitamos de este componente relacional tanto en nuestra vida personal como en la profesional.

La enfermería es una profesión especialmente dirigida hacia las personas, donde el desarrollo de esta área cobra una vital importancia puesto que, no solo se deben desarrollar relaciones interprofesionales, sino que también, deben desarrollarse relaciones con las personas.

Los líderes no están libres de esta necesidad ya que en el desempeño de sus competencias necesitan crear fuertes lazos relacionales con el grupo al que dirigen.

2. Un área de seguridad, de protección; los profesionales de la salud, deben tener ampliamente desarrollado su círculo de seguridad que le permita afrontar las situaciones a menudo estresantes que se producen en la relación enfermera-paciente.

Los líderes enfermeros deben tener desarrollada ampliamente esta área, ya que deben sentirse y mostrar que se sienten firmes y confiados en el campo en el que desarrollan su actividad.

3. Un área intelectual que todas las personas en su ámbito privado necesitan desarrollar.

Los líderes deben de tener desarrollada esta área tanto en la esfera privada como en la profesional. Recurrimos de nuevo a la complejidad que posee el desarrollo de la enfermería, para indicar que los líderes enfermeros deben poseer competencias y habilidades que abarcan todos los ámbitos de la actividad más allá, de la clásicamente identificada como profesión enfermera y que habitualmente se dejaban al azar del futuro y al aprendizaje sobre la marcha.

4. Un área de poder o de capacidad de influencia; la enfermera en su habitual desarrollo profesional necesita de esta área para desarrollar unos cuidados de enfermería de calidad, si la enfermera no es capaz de influir en el paciente para aceptar sus cuidados y cambiar sus hábitos no logrará un desarrollo profesional completo.

El liderazgo en enfermería necesita de una especial transmisión de poder e influencia que consiga dirigir el rumbo de los profesionales en la dirección correcta. La capacidad de influir sobre el grupo, es necesaria para provocar el convencimiento de unos valores objetivos y estrategias corporativas compartidas.

Sin embargo, las características personales de un buen líder, comienzan por ser personas en permanente aprendizaje, en formación continua, en asimilar las experiencias de otras personas, del estudio de disciplinas distintas, de la pregunta y de la inquietud y continuamente aprendiendo para el mundo de mañana por que el de hoy ya pasó. Un líder es alguien con vocación de servir a los demás.

Cabe mencionar que habitualmente los profesionales, tienen muy presente esta vocación en su desarrollo profesional, pero los líderes enfermeros a menudo olvidan que deben seguir desarrollando esta vocación. Si pretendemos servirnos

únicamente a nosotros mismos, nadie nos identificará como figura representativa de nada, y ni mucho menos un líder de ese grupo de trabajo.

Por lo que los líderes de las organizaciones, deben emanar energía positiva con un afán de permanente construcción y mejora continua, que transmita a los demás, un impulso de acción permanente. Para ello, deben creer en las personas y sus posibilidades, confiar en ellos y darles confianza.

Por esta razón, el enfermero ve el ejercicio de su liderazgo como una apasionada aventura de retos, tiene la conciencia de que el todo es siempre mayor, que la suma de las partes, que necesita un equipo y que es capaz de trabajar y servir al mismo, para desarrollar los puntos fuertes de todas las personas

De igual forma, el líder debe estar en permanente renovación personal, para ser poseedor de un amplio y profundo conocimiento personal y profesional, para ser imaginativos y llenos de fuerza de voluntad, valientes, disciplinados, creativos

Ahora bien, para aplicar las técnicas del liderazgo a la enfermería, ésta debe estar consciente y dispuesta a aceptar las responsabilidades del liderazgo. La persona que sea líder debe conocer a todos los individuos, reconocer las necesidades y diferencias de cada una. Debe poder ayudar a todos a satisfacer sus necesidades. Necesitará permitir ciertas libertades, de acuerdo con las diferentes capacidades, actitudes, sentimientos y emociones.

En otras palabras, debe dar a su equipo “retribución psicológica”, debe comprender los principios y técnicas empleados en administración y supervisión, así como los empleados en la asistencia de los pacientes; pues su liderazgo debe ser guiado por estos principios y técnicas.

Teniendo al mismo tiempo, hábitos de trabajo constructivos, capacidad para hacer críticas y aceptar las que le hagan, así como ayudar a las otras enfermeras a superarse, personal y profesionalmente. Es posible lograr la capacidad para mostrarse a sí misma de manera positiva; las técnicas de afirmación personal pueden ayudar a que las enfermeras sepan dónde están y hacia dónde quieren ir.

Por otro lado, es importante mencionar que la gestión es una de las funciones de enfermería, autores como Barquero señalan que entre las competencias de un profesional de enfermería han de estar o haber competencias interpersonales y de comunicación (74).

Al igual que en el campo específico de los directivos de enfermería lo señala Teixidor (75) que en un estudio concluye que entre los aspectos más importantes del trabajo del directivo de enfermería está la comunicación y cooperación, competencia refundada también por Pont (76), siendo un objetivo permanente de esta competencia; “asegurar las condiciones para la comunicación y cooperación dentro de la unidad y entre los propios profesionales”.

Cualidades de un líder

El líder tiene que reivindicarse desde dentro hacia afuera. Extraer lo que lleva en su interior y exponerlo públicamente. La capacidad para desnudar el talento, para exhibirlo sin riesgo, sin temor, es comunicación en un estado puro (77).

- a) Comunicación interpersonal eficiente: *“Sirve como un medio de información para intercambiar experiencias y emociones entre dos o más personas con el objetivo de informar, influir o persuadir para lograr un objetivo común”* (74)
- b) Convencimiento al otro por medio de la palabra: *“Convencer a alguien involucra transmitir ideas, pensamientos y las emociones de tal forma, que se logre tener una influencia positiva en los demás. Es así que, el responsable de guiar a un grupo de individuos es el líder, si no hay un convencimiento efectivo por medio de la comunicación, no habrá seguidores, por lo tanto, no se desarrollará el liderazgo”* (75).
- c) Comunicar adecuadamente: *“Transmitir las ideas con un talento no amenazador es fundamental, para asegurar el éxito con el equipo de trabajo. Comunicar bien, correcta y acertadamente, no depende tan sólo de lo que se*

dice, sino, que es necesario saber qué es lo que se quiere transmitir, atreverse a expresarlo y hacerlo de forma que sea comprensible”. (77).

- d) Generar respeto y confianza con los seguidores: *“La confianza es el pilar sobre el que se construyen las relaciones interpersonales, con la finalidad de establecer las bases para la aceptación de cambios radicales y esenciales, relacionado con la forma de dirigir una organización o un grupo de personas”. (78).*
- e) Garantizar que todas las áreas y todo el personal trabaje en equipo: *“El trabajo en equipo, es el esfuerzo constante que realizan un conjunto de individuos con la finalidad de alcanzar objetivos o metas comunes. Para que esto suceda, es necesario que todos los empleados trabajen de forma coordinada para alcanzar el éxito grupal” (78).*
- f) Saber escuchar las opiniones de los demás: *“Escuchar lo que la otra persona tiene que decir va a promover respeto y confianza, entre el líder y los seguidores, generando así, un ambiente de trabajo que sea sano y armonioso para todos los involucrados” (76).*
- g) Visión estratégica: *“Inspiración necesaria que necesita un líder para llevar a cabo el cumplimiento de metas y objetivos previamente planteados y establecidos, por la organización o por el equipo del trabajo” (75).*
- h) Motivar a los seguidores: *“Todos los empleados necesitan sentirse valiosos y únicos. Mantener un liderazgo en la motivación va a garantizar un equipo comprometido con el cumplimiento de metas y objetivos” (78).*
- i) Corregir a los empleados: *“Aceptar, recibir y aprovechar las correcciones o sugerencias como una forma de crecimiento y no como una ofensa, permite a los individuos a potencializar y mejorar sus habilidades, destrezas y cualidades” (76).*
- j) Capacidad para hacer críticas y aceptar que las hagan: *“Saber aceptar las críticas de forma positiva en el entorno de trabajo sin duda puede contribuir a mejorar de las relaciones interpersonales. El no saber cómo sobrellevarlas adecuadamente, puede desencadenar en roces entre compañeros, lo cual, afectará la calidad y armonía del trabajo” (76).*

- k) Capacidad de ayudar a otros miembros del equipo a superarse: *“Ayudarse los unos con los otros contribuye a superar progresivamente la resistencia al cambio y a mejorar las relaciones laborales entre líder y los seguidores”*. (74)
- l) Preocupación por el logro, autorrealización y el bienestar de los demás: *Un líder que se involucra en la autorrealización de sus seguidores promueve un crecimiento personal pero también profesional, para que el desempeño de cada uno de ellos sea optimo y eficiente, en relación a las tareas o actividades que tenga que realizar”* (75).
- m) Conocimiento de la otra persona: *“Entender, conocer y comprender como es cada individuo, le permite al líder, identificar fortalezas y debilidades con la finalidad, de potencializarlas, minimizarlas o corregirlas, dependiendo el caso, para que cada integrante del equipo sea capaz de desarrollar sus funciones de forma óptima”* (74).
- n) Ser imaginativo: *“Un líder que es imaginativo impulsa un cambio en busca de nuevos rumbos para transformar y mejorar su liderazgo”* (79).
- o) Ser creativo: *“El líder que hace uso de la creatividad va a generar diversas alternativas o estrategias para la resolución de problemas que surjan dentro de su equipo de trabajo”*. (79).
- p) Ser competente: *“Ser competente, se refiere al líder que cuenta con conocimiento, aptitudes y actitudes que necesita para desempeñar eficazmente sus funciones y obligaciones, tanto con la organización como con sus trabajadores”* (77).
- q) Ser honrado: *“El líder que actúa con rectitud, justicia, honestidad e integridad, es apto para liderar a un grupo de personas”* (78).

Las personas son las que realmente ejecutan el trabajo en la organización por lo que hay que motivarlas. Todos los empleados necesitan sentirse valiosos, cada uno es único, por lo que es importante estructurar el sistema de motivación en función de la situación de los individuos y de los objetivos personales para que se pueda conseguir lo mejor de la gente (77). En ese sentido, el líder debe tener cualidades

que le permitan interaccionar e influir en los demás, además, debe de existir una buena relación con los empleados, lo que requiere conocer a la otra parte.

Liderazgo en enfermería

Ante los cambios políticos, sociales, epidemiológicos y económicos en América Latina, la disciplina de enfermería ha tenido una mirada vanguardista que le ha permitido permanecer vigente, respetada y con un liderazgo reconocido, por responder a las necesidades de salud y al bienestar del ser humano, a través de la Gestión del Cuidado, con un enfoque holístico, ético e interpersonal. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha señalado: "las enfermeras(os) que ocupan posiciones de liderazgo deben ser capaces de influir en los mecanismos de adopción de decisiones que establecen prioridades y asignan recursos para la obtención de salud" (78).

El liderazgo y la dirección de grupos, se considera como un tema importante en las instituciones en general y en especial las instituciones de salud, donde las necesidades de las personas, la globalización y el impacto de la tecnología generan necesidades de ser instituciones competitivas, con recurso humano eficiente, preparado y con habilidades en la gestión dentro de la organización, principalmente de liderazgo. Las instituciones sanitarias ofrecen un servicio basado en el conocimiento científico, en principios y valores, en responsabilidad, creatividad y liderazgo; siendo este último uno de los factores de mayor relevancia para el desarrollo y cumplimiento de metas personales, grupales y organizacionales (79).

Sin embargo, la disciplina profesional exige tener una adecuada formación sobre gestión, administración y un desarrollo de habilidades personales e interpersonales que facilitan el logro de la misión y visión de la organización, lo que justifica que en enfermería el liderazgo sea un talante permanente en los profesionales que permita la participación y planeación de actividades inherentes a la práctica profesional dentro de un equipo. Requiere entonces, de un liderazgo que les permita participar

en la toma de decisiones, generar nuevas ideas y ayudar en la solución de problemas que a diario se enfrentan (80).

Dada su importancia como elemento de desarrollo para la disciplina profesional de enfermería, en materia de competencia, calidad y productividad, resulta ser preponderante que en los espacios de la práctica y la aplicación profesional del enfermero, estén presentes las características del mismo, y sea notorio, propositivo e impactante no solo en sus accionares laborales, sino también, en los aspectos que tienen que ver con su relación con pacientes, grupos de trabajo, colegas y el entorno profesional en general (79).

Cuando las enfermeras están familiarizadas con las teorías del liderazgo, pueden seleccionar y adaptar las propuestas más adecuadas para hacer frente a diferentes situaciones. Como modelo, el líder de enfermería puede reducir la atmósfera autocrática y por tanto, algunos conflictos de funciones. Los líderes hacen las cosas correctamente, aceptan el reto del cambio, se centran en los objetivos y tienen un tiempo marcado en el futuro. Preguntan por qué y utilizan estrategias basadas en las trayectorias hacia el potencial humano (80).

Es posible que un individuo tenga aptitudes de administrador, pero no de líder, y también, lo es que tenga cualidades de líder y no muestre mucha capacidad para la administración. Sin embargo, para que una enfermera sea una administradora eficaz que lleve planes a la práctica y alcance objetivos establecidos, también debe ser un líder adecuado. El liderazgo es necesario en todas las actividades de enfermería.

Cada enfermera, sea miembro del personal de enfermería, jefe de grupo, jefe de enfermeras, supervisora o directora de enfermería, debe realizar funciones administrativas y ejecutivas. La única diferencia se encuentra en la extensión de la práctica necesaria en el trabajo. El liderazgo es necesario para que la enfermera sea eficiente en la dirección de la asistencia del paciente. trabajar con personas y por medio de ellas, es una parte integral del liderazgo en la profesión (79).

Por su parte, el Consejo Internacional de Enfermeras, sostiene que la enfermera debe tener "una actitud proactiva, visionaria y asertiva hacia los procesos de la reforma", es decir, tener un rol protagónico como líder, ampliar su horizonte, con un enfoque multisectorial y multidisciplinario, crear redes de trabajo, mostrar el valor de la disciplina y conducir los cambios con la gestión oportuna de los procesos (1).

Actualmente en México, ocurren una serie de fenómenos sociales, enfrenta un gran reto en la solución de tratamientos específicos de enfermedades crónicas y otras que implican la implementación de cuidados de mucha permanencia hospitalaria y que generan un alto costo en la atención por ello, en los cargos de la administración de los sistemas de salud deben implementarse estrategias que favorezcan a la mejora continua de los servicios, el área de enfermería al ser un área de suma importancia en la prestación de servicio presenta deficiencias en cuanto a la implementación de liderazgos y del trabajo en equipo. Es importante mencionar que, la enfermería es una ciencia que interacciona con otras ciencias. Por lo tanto, la búsqueda del conocimiento respecto de la naturaleza, de la sociedad, de hechos y fenómenos, exige que el enfermero sea un profesional interactivo y capaz de lidiar con las diversas categorías profesionales. Es a través del liderazgo, que el enfermero intenta conciliar los objetivos organizacionales con los objetivos del grupo de enfermería, buscando el perfeccionamiento de la práctica profesional y principalmente, el alcance de una asistencia de enfermería adecuada (81).

Liderazgo como herramienta organizacional

Es a través del liderazgo que el enfermero intenta conciliar los objetivos organizacionales con los objetivos del grupo de enfermería, buscando el perfeccionamiento de la práctica profesional y principalmente el alcance de una asistencia de enfermería adecuada. Las características personales de enfermeros líderes, así como los estilos de liderazgo utilizados por estos en sus diversos campos de actuación son caracterizados como un proceso de influenciar a los otros y de facilitar el alcance de objetivos comunes en la esfera individual y colectiva, el

liderazgo está basado en relaciones orientadas para comportamientos que incluyen el apoyo, perfeccionamiento de competencias personales y adaptaciones para el trabajo, el reconocimiento del otro y sus aptitudes, objetivando el compromiso de una unidad entre funcionarios y la organización.

Así, el perfil del enfermero líder y su conducta profesional están íntimamente relacionados a la filosofía de la institución en que actúa, siendo encontrados dos tipos de liderazgo en los estudios seleccionados: el autoritario y el auténtico. El líder autoritario fue vislumbrado en la concretización de los objetivos y funciones del puesto ocupado, con sus seguidores promoviendo valores que enfatizan el respeto, compromiso y aceptación de ideas tradicionales.

A través de los diferentes enfoques en los cuales el liderazgo viene siendo abordado, queda clara su importancia en la enfermería, sea en la práctica asistencial, gerencial, de enseñanza o investigación, ya que se torna fundamental el desarrollo de sus habilidades en la profesión. Siendo el liderazgo un tema inherente al profesional de enfermería, conocer la visión de enfermeros-líderes sobre la temática contribuye al conocimiento, al desarrollo y aplicación de las habilidades de liderazgo (81).

Supervisión en enfermería: La supervisión en enfermería es una de las funciones principales de gestión, que requiere de capacidades de liderazgo, dirección y control para mejorar las condiciones de trabajo y garantizar una atención de calidad, la cual se define como: “brindar una atención oportuna, personalizada, humana, continua y eficiente que brinda el personal de enfermería de acuerdo a estándares definidos para su práctica profesional, competente y responsable con el propósito de lograr la satisfacción del usuario y del prestador del servicio”.

La supervisión está basada en conocimientos técnico científicos con aplicación del proceso administrativo en todas sus fases, apoyándose en valores éticos, morales y espirituales para fortalecer su función. Es considerada como un proceso en el cual un individuo o grupo de individuos especialmente seleccionados y altamente calificados, verifican el desempeño del personal para establecer controles y

procedimientos que mejoren las condiciones donde el trabajo se realiza, además busca los medios para el perfeccionamiento de la atención de enfermería y del equipo de trabajo (82).

Funciones del Supervisor

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene cuatro grandes funciones:

- **Proyectar:** Al programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. Es uno de los pilares fundamentales para el éxito del supervisor.
- **Dirigir:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.
- **Desarrollar:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, esto elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.
- **Controlar:** Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sean cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección.

Este rol de la enfermera, es indelegable a otra persona, la supervisión en enfermería es una de las principales funciones de gestión, que implica la necesidad de aptitudes de liderazgo, dirección y control como ya se enfatizó para mejorar las condiciones de trabajo y garantizar una atención de calidad. Es importante señalar que el supervisor se encuentra en una situación de superioridad jerárquica ya que tiene la facultad o capacidad de determinar si la acción es correcta o no, lo cual implica que quien supervisa sea personal experimentado en el área a su cargo, adicionalmente debe tener autoridad suficiente para dirigir al resto del personal (82).

Para ello, se han utilizado con mayor frecuencia estas dos formas de supervisar:

1. Método directo: En él, la enfermera debe desarrollar la habilidad de observar detenidamente según objetivos con el propósito de obtener información sobre el cuidado ofrecido a cada uno de los pacientes que atiende. En este método se utiliza la observación, los recorridos y planes de rotación del personal.
2. Método indirecto: Contrario al punto anterior este tipo se lleva a cabo mediante la revisión de lo escrito en el expediente del paciente, los planes de atención, expedientes del personal, instrumentos técnicos administrativos y planes de rotación del personal.

Se considera también, que el liderazgo ausente, incoherente gestión de recursos humanos e incorrecta provisión de insumos, pero sobre todo la falta de supervisión son la causa de inconformidad y ocasionan queja. Si bien se han realizado estudios acerca de la efectividad de la supervisión, no existe un método ni herramienta específica para enfermeras que les permita realizar la función de enfermera supervisora, lo que influye en la posibilidad de incoordinación y desorganización del personal operativo, está sola razón le da a la supervisión un papel de alta prioridad y responsabilidad (82).

Metodología

Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada fue exploratoria y el estudio mixto que consiste en la consulta de documentos con un enfoque cualitativo, debido a que la investigadora desconoce si existe una relación entre las variables y sus atributos, así como también, es bibliográfica que de acuerdo con Hernández 2010 este tipo de investigación es aquella búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información de datos bibliográficos (87).

Características de la muestra

Dado a que el método de recolección de datos es cualitativo, los resultados que se obtuvieron de la presente investigación son de maneja subjetiva ya que no se pretenderá dirigirse a un enfoque científico.

Esta información cualitativa marca tendencias, por tal motivo será realizara un análisis interpretativo de las cualidades y los atributos que tiene cada individuo al expresarse como un líder y en la opinión personal de cada uno, para explicar el liderazgo como eficiente motivado para el trabajo en equipo

Procedimiento de recolección de datos

Se llevó a cabo una búsqueda bibliográfica de artículos tanto nacionales como internacionales por internet utilizando el buscador Google Chrome, Mozilla Firefox, así como la biblioteca virtual de la Universidad Autónoma Metropolitana “BidiUAM”, de acuerdo a las variables liderazgo y comunicación.

Asimismo, para identificar en la nube informática científica los artículos de revisión sistemática recopilados se utilizó las bases de datos: Redalyc, Scielo, Elsevier, Sciencedirect, PubMed, MedlinePlus y Researchgate y Medigraphic. Cuyas palabras claves fueron: Liderazgo, gestión, enfermería, enfermeros, competencia profesional, personal de enfermería, investigación en administración en enfermería,

ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación, comunicación en enfermería, comunicación y liderazgo, liderazgo en enfermería

Criterios de inclusión

Para la búsqueda de artículos y/o revistas:

- Información que tenga concordancia o relación con el tema de investigación.
- Área de disciplina: Salud o ciencias sociales
- País: Nacional (México) e internacional (Paraguay, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil, Estados Unidos, España y Turquía).
- Idioma: Español o inglés.
- Años: 2015- 2023

En el caso de páginas web los criterios son:

- Información que tenga concordancia o relación con el tema de investigación.
- Nombre del Autor
- Título
- Año de publicación: 2015, 2016, 2017 hasta 2023.
- País: Nacional (México), Internacional (España y Estados Unidos)
- Idioma: español o inglés

Para los documentos (pdf) los criterios son:

- Nombre del Autor
- Título
- Año de publicación: 2015-2023
- País: Nacional (México), Internacional (Guatemala, Colombia, Perú y Estados Unidos)
- Idioma: español o inglés

Criterios de exclusión

- Información que no tenga concordancia o relación con el tema de investigación.
- Información que no contenga autor, título, fecha y año de publicación.
- Idioma que sea diferente al español o inglés.

Organización de la recolección de datos

Para la recolección de datos se tomó como instrumento guía, un estado del arte que, de acuerdo a Hernández, 2010 tiene la finalidad de hacer una recopilación de ideas, conceptos, y opiniones que permite complementar información basada en evidencia (científica) (87). Cabe resaltar que, para la obtención de la misma, se realizó una adaptación, dicho cambio se llevó a cabo de acuerdo a la fuente consultada en la presente investigación: libros, revistas, páginas web y documentos (pdf).

Variables

- Variable independiente: Liderazgo y comunicación
- Variable dependiente: Trabajo en equipo

Resultados

De acuerdo a las diferentes fuentes de información previamente consultadas los principales atributos de las variables de comunicación y liderazgo son:

Atributos de comunicación:

- Elección apropiada de las palabras
- Ser específico al momento de hablar.
- Claridad en el contenido del mensaje.
- Modulación del tono de la voz.
- Fluidez verbal.
- Asegurarse que la otra persona o grupo de personas entienda el mensaje.
- Comunicación activa
- Retroalimentación.

Atributos de liderazgo:

- Comunicación interpersonal eficiente.
- Convencimiento al otro por medio de la palabra (comunicación).
- Comunicar adecuadamente.
- Generar confianza y respeto en los seguidores.
- Garantizar que todas las áreas y personal trabaje en equipo.
- Saber escuchar las opiniones de los demás.
- Visión estratégica.
- Motivar a los seguidores.
- Corregir a los empleados.
- Capacidad para hacer críticas y aceptar que las hagan.
- Capacidad de ayudar a otros miembros del equipo a superarse.
- Preocupación por el logro, autorrealización y el bienestar de los demás
- Conocimiento de la otra persona.
- Imaginativo y creativo

Análisis de resultados

Cuadro No 1. La comunicación y sus atributos.

Fuente: Elaboración propia, 2024

Atributo de comunicación	Autor	Enunciado
Elección apropiada de las palabras	Cervantes, S.	<i>“Elegir apropiadamente las palabras evitará la presencia de conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo de trabajo”.</i>
Ser específico al momento de hablar.	Morales, H.	<i>“Ser específico involucra que el contenido del mensaje debe de ser claro, comprensible, e inequívoco para el receptor”.</i>
Claridad en el contenido del mensaje.	Ferrer, D y Marcelo, R	<i>“Es vital ser claros, porque de lo contrario, se tiende a malinterpretar y no comprender lo que la otra persona quiere decir, debido a que pueden surgir dudas sobre el mensaje que ha sido recibido”.</i>
Modulación del tono de la voz.	Castillo, M.	<i>“La modulación del tono de la voz, expresa la clase de relación y seriedad que se quiere tener con alguien, es decir, define el tipo de vínculo entre el emisor y el receptor”</i>
Fluidez verbal	Cervantes, S.	<i>“Ayuda a establecer un diálogo de manera clara, estableciendo conexiones entre las ideas e informaciones para evitar rupturas de ritmo que podrían alterar la comprensión del mensaje”.</i>
Asegurarse que la otra persona o grupo de personas entienda el mensaje.	Morales, H.	<i>“Verificar que el mensaje haya sido entendido por el receptor, a través de preguntas como: ¿Ha quedado claro?, ¿Se ha comprendido lo que te he dicho?, ¿Tienes alguna duda? entre otras, favorecerá a que el seguidor pueda desenvolverse de forma eficaz en las diferentes tareas o actividades a desarrollar, tanto individual como grupalmente”</i>

Comunicación activa	Castillo, M.	<i>“Un sistema organizado a partir de la comunicación y a través del flujo efectivo y continuo de mensajes, permite fortalecer al equipo de trabajo en la coordinación de las actividades para que estas, sean llevadas a cabo de manera fluida y eficiente, optimizando tiempo y recursos”.</i>
Retroalimentación	Ferrer, D y Marcelo, R	<i>“Es necesario hacer una retro, a un crecimiento individual como grupal. Sin embargo, hay que considerar que, en el momento de hacer las observaciones pertinentes, sea bajo un ambiente de respeto, amabilidad y cordialidad”.</i>

Cuadro No 2. Liderazgo y sus atributos

Fuente: Elaboración propia 2024

Atributo de liderazgo	Autor	Enunciado
Comunicación interpersonal eficiente.	Barquero, A; González, S., y León, R.	<i>“Sirve como un medio de información para intercambiar experiencias y emociones entre dos o más personas con el objetivo de informar, influir o persuadir para lograr un objetivo común”.</i>
Convencimiento al otro por medio de la palabra (proceso de comunicación).	Teixidor, M.	<i>“Convencer a alguien involucra transmitir ideas, pensamientos y las emociones de tal forma, que se logre tener una influencia positiva en los demás. Es así que, el responsable de guiar a un grupo de individuos es el líder, si no hay un convencimiento efectivo por medio de la comunicación, no habrá seguidores, por lo tanto, no se desarrollará el liderazgo”.</i>
Comunicar adecuadamente.	Taverner, L; Tarí; J y Conca, J.	<i>“Transmitir las ideas con un talento no amenazador es fundamental, para asegurar el éxito con el equipo de trabajo. Comunicar bien, correcta y acertadamente, no depende tan sólo de lo que se dice, sino, que es necesario saber qué es lo que se quiere transmitir, atreverse a expresarlo y hacerlo de forma que sea comprensible”.</i>

Generar confianza y respeto en los seguidores.	Malone, B.	<i>“La confianza es el pilar sobre el que se construyen las relaciones interpersonales, con la finalidad de establecer las bases para la aceptación de cambios radicales y esenciales, relacionado con la forma de dirigir una organización o un grupo de personas”.</i>
Garantizar que todas las áreas y todo el personal trabaje en equipo.	Malone, B.	<i>“El trabajo en equipo, es el esfuerzo constante que realizan un conjunto de individuos con la finalidad de alcanzar objetivos o metas comunes. Para que esto suceda, es necesario que todos los empleados trabajen de forma coordinada para alcanzar el éxito grupal.”</i>
Saber escuchar las opiniones de los demás.	Pont, E.	<i>“Escuchar lo que la otra persona tiene que decir va a promover respeto y confianza, entre el líder y los seguidores, generando así, un ambiente de trabajo que sea sano y armonioso para todos los involucrados”.</i>
Visión estratégica.	Teixidor, M.	<i>“Inspiración necesaria que necesita un líder para llevar a cabo el cumplimiento de metas y objetivos previamente planteados y establecidos, por la organización o por el equipo del trabajo”.</i>
Motivar a los seguidores.	Malone, B.	<i>“Todos los empleados necesitan sentirse valiosos y únicos. Mantener un liderazgo en la motivación va a garantizar un equipo comprometido con el cumplimiento de metas y objetivos”</i>
Corregir a los empleados.	Taverner, L; Tarí, J y Conca, J.	<i>“Aceptar, recibir y aprovechar las correcciones o sugerencias como una forma de crecimiento y no como una ofensa, permite a los individuos a potencializar y mejorar sus habilidades, destrezas y cualidades”.</i>
Capacidad para hacer críticas y aceptar que las hagan.	Pont, E.	<i>“Saber aceptar las críticas de forma positiva en el entorno de trabajo sin duda puede contribuir a mejorar de las relaciones interpersonales. El no saber cómo sobrellevarlas adecuadamente, puede desencadenar en roces entre compañeros, lo cual, afectará la calidad y armonía del trabajo”.</i>

Capacidad de ayudar a otros miembros del equipo a superarse.	Barquero, A; González, S., y León, R.	<i>“Ayudarse los unos con los otros contribuye a superar progresivamente la resistencia al cambio y a mejorar las relaciones laborales entre líder y los seguidores”.</i>
Preocupación por el logro, autorrealización y el bienestar de los demás.	Teixidor, M.	<i>“Un líder que se involucra en la autorrealización de sus seguidores promueve un crecimiento personal pero también profesional, para que el desempeño de cada uno de ellos sea optimo y eficiente, en relación a las tareas o actividades que tenga que realizar”.</i>
Conocimiento sobre la otra persona.	Barquero, A; González, S., y León, R.	<i>“Entender, conocer y comprender como es cada individuo, le permite al líder, identificar fortalezas y debilidades con la finalidad, de potencializarlas, minimizarlas o corregirlas, dependiendo el caso, para que cada integrante del equipo sea capaz de desarrollar sus funciones de forma óptima”.</i>
Imaginativo	Pardo,P.	<i>“Un líder que es imaginativo impulsa un cambio en busca de nuevos rumbos para transformar y mejorar su liderazgo.”</i>
Creativo	Pardo, P.	<i>“El líder que hace uso de la creatividad va a generar diversas alternativas o estrategias para la resolución de problemas que surjan dentro de su equipo de trabajo”.</i>
Competente	Taverner, L; Tarí; J y Conca, J.	<i>“Ser competente, se refiere al líder que cuenta con conocimiento, aptitudes y actitudes que necesita para desempeñar eficazmente sus funciones y obligaciones, tanto con la organización como con sus trabajadores”.</i>
Honrado	Malone, B.	<i>“El líder que actúa con rectitud, justicia, honestidad e integridad, es apto para liderar a un grupo de personas”.</i>

Análisis de datos

Durante el proceso de la comunicación, Cervantes en su artículo *“La comunicación: tipos, limitantes e importancia”* explica que la **elección apropiada de las palabras** será determinada de acuerdo al momento, lugar o situación en la que se encuentre el líder con el seguidor. Por otro lado, Barquero, González, y León en *“El perfil profesional del directivo de enfermería como gestor organizativo”* añaden que, una **comunicación interpersonal eficiente**, es indispensable para informar o **influir** de forma positiva en la otra persona, para lograr metas, objetivos o propósitos que se tengan en común.

Otro atributo que es de suma importancia, es la **modulación en el tono de la voz**, Castillo en *“Importancia de la comunicación en el liderazgo”* menciona que en el momento en el que se transmite un mensaje, el receptor lo va a captar por lo que se producirá en él, una modificación de su comportamiento, que puede repercutir tanto positiva como negativamente en su desempeño tanto individual como grupal. De forma similar, Malone en *“Clinical and professional leadership”* detalla que, de acuerdo al tono de voz durante la comunicación en sus equipos de trabajo que utilice el líder hacia sus seguidores, este puede **generar confianza** o desconfianza, así como también, emociones o sensaciones que pueden beneficiar o perjudicar su liderazgo.

Cabe mencionar que Castillo en *“Importancia de la comunicación en el liderazgo”* señala, que una **comunicación activa** y constante, junto con el intercambio efectivo de mensajes entre el emisor y receptor, permitirá coordinar de forma efectiva y eficiente las actividades que serán desarrolladas por el equipo de trabajo. Por su parte, Pont en *“Las competencias de la dirección”* enfatiza que la comunicación activa no es suficiente, el líder tiene la responsabilidad y el deber de **escuchar las opiniones de los demás** ya que esto, coadyuva al mejoramiento de las relaciones interpersonales, pero también, ayuda a que el ambiente laboral en el que se desenvuelvan sea armonioso para todos los que lo integran.

Retomando lo anterior, para que esto sea posible, Teixidor en *“Marco de referencia profesional para la función de supervisor/a de enfermería de la demarcación piloto de Barcelona”* opina que el líder debe mantener una **visión estratégica**, en la cual, se dé cumplimiento a los objetivos y metas preestablecidos, para que esto se pueda llevar a cabo, el líder debe de motivar continuamente **a los seguidores**, para que su equipo se encuentre comprometido con la organización.

Con respecto a el liderazgo, Cervantes en *“La comunicación: tipos, limitantes e importancia”* afirma que el líder es el responsable de llevar a cabo una comunicación constante con todos y cada uno de los seguidores, por esta razón, el mantener una **fluidez verbal** estable y sin interrupciones, transmitirá una imagen positiva y confiable a los demás.

Así mismo, Morales en *“Comunicación y sus tipos”* resalta la importancia que tiene el hecho, de que el líder **sea específico al momento de hablar**, ya que esto permite que el mensaje sea comprensible, e inequívoco para el receptor. De igual modo Ferrer en *“La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional”* agrega que el **mensaje debe de ser claro**, conciso y comprensible, para evitar posibles malinterpretaciones con los seguidores. Mientras que Taverner, Tarí y Conca en *“Cualidades de los líderes para la calidad: Exigencias ante la diversidad”* explican que el **comunicar adecuadamente** (un mensaje), hará que el trabajo en equipo sea desarrollado con calidad y eficiencia.

Por otra parte, Morales en *“Comunicación y sus tipos”* declara que si el líder se **asegura que la otra persona o grupo de personas entienden el mensaje**, que ha sido previamente transmitido, permitirá que cada integrante del equipo conozca qué es lo que tiene que hacer y cómo debe de realizarlo. Sin embargo, Malone en *“Clinical and professional leadership”* sostiene que **garantizar que todas las áreas y todo el personal trabaje en equipo** evitará una mala organización con respecto a la duplicación de tareas, fallas o cuasifallas que el personal pueda cometer.

Para mejorar el trabajo en equipo, autores como Taverner, Tarí ,Conca en *“Cualidades de los líderes para la calidad: Exigencias ante la diversidad”* así como

Pont en *“Las competencias de la dirección”* y Barquero, González, y León, en *“El perfil profesional del directivo de enfermería como gestor organizativo”* comentan que es indispensable que el líder: **sepa corregir los errores, conozca a la otra persona** (con la que se trabaja), **se involucre en el desempeño** (individual y grupal) de los trabajadores, así como también, preste su atención con respecto a la **autorrealización y bienestar de los demás**.

Aunado a lo anterior, Ferrer en *“La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional”* detalla que estos elementos, se pueden fortalecer a través de una **retroalimentación**, la cual, permite que el líder tenga conocimiento de las debilidades, habilidades, aptitudes y actitudes de cada uno sus seguidores, con la finalidad, de buscar estrategias que ayuden a optimizar la ejecución de las tareas, pero también, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, que son un aspecto clave para el éxito organizacional y grupal.

A través de las diferentes fuentes de información que han sido consultadas, hay autores que agregan un plus al liderazgo, por ejemplo, Pardo en *“Liderazgo personal e interpersonal en los coordinadores y profesionales en Enfermería que laboran en las IPS de tercer nivel de atención de Cartagena”* indica que un líder **imaginativo y creativo**, toma decisiones innovadoras que facilitaran la resolución de las actividades, problemas, conflictos, barreras o circunstancias que obstaculicen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Taverner, Tarí y Conca en *“Cualidades de los líderes para la calidad: Exigencias ante la diversidad”* explican que un líder es **competente**, cuando cuenta con los conocimientos necesarios que le permitan desarrollarse de forma plena y eficiente de acuerdo a su función dentro de la organización. Por ello, es importante que se mantenga actualizado, para que motiva a su equipo de trabajo a seguir capacitándose continuamente.

Finalmente, Malone en *“Clinical and professional leadership”* propone que un líder que actúa con **honradez**, rectitud, justicia, honestidad e integridad, es apto para

liderar a un grupo de personas, debido a que transmitirá en los seguidores una cultura organizacional positiva.

Discusión

La comunicación es una de las conductas más importantes del ser humano, debido a que se utiliza en diferentes situaciones, fines o propósitos, ya sea en la vida cotidiana, en el trabajo o en la vida personal. Debido a que favorece y posibilita la transmisión del conocimiento, como el de la información, siendo un canal en donde también, se forman las relaciones sociales e individuales.

Además, nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, sentimientos e ideas con las personas que nos rodean, generando un ambiente de cordialidad en donde se promueva el enriquecimiento personal y profesional de ambas partes (emisor- receptor), por esta razón, es el principal instrumento que deberá utilizar el líder al momento de guiar a su equipo de trabajo para lograr los objetivos y por ende, tener buenos resultados, es por ello que la selección de palabras, la modulación de la voz es relevante de acuerdo a lo expuesto por Cervantes S y Castillo M porque se genere confianza y desconfianza, genera emociones o sensaciones positivas y negativas.

Por otra parte, otros autores Barquero, González, y León señalan que la comunicación activa y constante favorece a coordinación de forma efectiva y eficiente sin embargo lo relevante es escuchar las opiniones de los demás lo que mejora las relaciones interpersonales y favorece el ambiente laboral

En relación al liderazgo, varios estudios como *“Importancia de la comunicación en el liderazgo”*, *“Calidades de los líderes para la calidad”* y *“La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional”* mencionan que el líder debe tener visión estratégica de tal manera que los objetivos y las metas se cumplan, para lo cual debe motivar de manera continua a sus seguidores para que se sienta comprometido con la organización

Un líder, según Taverner, Tarí y Conca debe mantener una comunicación constante, fluida clara y sin interrupciones con cada uno de sus seguidores lo que transmitirá una imagen positiva y confiable pero también, Ferrer menciona la importancia de asegurar que los miembros del equipo comprendan el mensaje transmitido situación que de acuerdo con otros autores garantiza que todas las áreas y todos el equipo tengan una excelente organización y se evita la duplicación de tareas, fallas o cuasi fallas.

Entre las cualidades se encuentra el ser imaginativo y creativos, para el momento de tomar decisiones innovadoras que facilitan la resolución de las actividades, resolución de problemas o conflictos, eliminar barreras que dificulten la comunicación y sus valores están alrededor de su honradez, rectitud, justicia honestidad e integridad lo que favorece en una cultura organizacional positiva, de acuerdo a Malone en su investigación de *“Clinical and professional leadership”*

Para mantener al equipo en niveles de calidad es necesario que sepa corregir los errores, conozca a su equipo de trabajo, se involucre en el desempeño y preste atención en relación con la autorrealización y bienestar de los miembros de equipo de su trabajo demás para lo que puede ayudar la retroalimentación.

Con todo lo anterior se puede comprender la importancia de la comunicación y el liderazgo en el equipo de trabajo para alcanzar las metas y objetivos planteados.

Conclusión

El liderazgo y la comunicación son cualidades esenciales en la vida profesional del enfermero/a, ya que permite desarrollar diversas habilidades, actitudes, aptitudes, destrezas, y estrategias que facilitaran la buena comunicación con el equipo de trabajo, sin embargo, no solo fortalecerá el equipo, sino que también se mejorara la calidad asistencial, subrayando el papel fundamental en la prestación de servicios de salud de alta calidad y en la satisfacciones de las necesidades de los pacientes

Además, será capaz de proponer soluciones y tomar decisiones que ayuden a resolver conflictos, de tal manera, que garantice un desempeño satisfactorio tanto grupal como individual.

En este sentido, la comunicación es el elemento principal para el éxito del liderazgo, ya que, a partir de este, se promueven interrelaciones con el paciente, la institución, el equipo médico y el propio personal de enfermería, por lo que, posibilita al líder actuar activamente sobre los problemas que lleguen a surgir, así como también, el promover cambios, que favorezcan la disminución de conflictos generados por una mala comunicación.

Dicho lo anterior, los enfermeros y enfermeras necesitan desarrollar diversos atributos de comunicación y liderazgo, para asumir responsablemente el papel de líder, y llevarlo a cabo de manera óptima y eficiente, con la finalidad de cumplir metas, objetivos, estrategias y propósitos en un ambiente de trabajo donde se prueban valores, armonía grupal y una comunicación activa entre el líder y el seguidor para el trabajo de enfermería.

Referencias

1. Quezada, C; Illesca ,P & Cabezas González Mirtha. Percepción del liderazgo en las (os) enfermeras (os) de un Hospital del Sur del Chile .Ciencia. enfermera. [Internet]. 2015; 20(2): 41-51. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532014000200005&lng=es
2. Dávila, F. La comunicación humana. Universidad Autónoma de San Luís Potosí. Facultad de ingeniería [online] 2016 (Consultado el 18 de septiembre del 2022). Disponible en: <http://www.ingenieria.uaslp.mx/Documents/Apuntes/HUMANIDADES%20B.pdf?fbclid=IwAR2GudeYHVCWvrChDsu8zrUrgOleQds-EaKHBFv-zs97vv9JcnpHYD6A-gQ>
3. Fonseca, Y. Comunicación oral, fundamentos y práctica estratégica. 1° edición. Pearson Educación, 200; México, Df.
4. Robbins, S & Coulter, M. Administración, 8° edición, Educación de México, México , Df.
5. Cervantes, S (2015). La comunicación: tipos, limitantes e importancia [Internet] (Consultado el 20 de septiembre del 2023). Disponible en: <http://www.webgou.uma.es/archivos/comunicacion.pdf>
6. Morales, H. Comunicación y sus tipos [Internet] 2019 (Consultado el 20 de marzo del 2020). Disponible en: <https://www.todamateria.com/que-es-la-comunicacion/>
7. Palomares, G. Tipos de comunicación y sus características [Internet] 2016 (Consultado el 21 de mayo del 2021). Disponible en : http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_tipos.html
8. Castillo, M. Importancia de la comunicación en el liderazgo [Internet] 2018 (Consultado el 09 de agosto del 2020). Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-la-comunicacin-en-el-liderazgo/>
9. Ferrer, D & Marcelo, R. La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, [Internet] 2015 11(1), 102-114.(Consultado el 19 de septiembre del 2020) Disponible en: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002015000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es
10. Gestión de enfermería. Las fuentes de conflicto de la enfermera gestora [Internet] 2019 (Consultado el 19 de julio del 2022). Disponible en: <https://www.gestiondeenfermeria.com/las-fuentes-de-conflicto-de-la-gestora-enfermera/>
11. Ferrera, F. ¿Quién soy yo? Con la palabra, enfermeros supervisores de un hospital privado de Belo Horizonte Rev. Brasil Enfermería Global. [serie en

- internet] 2017 (Consultado 22 de Agosto 2023); 24 (3): [17/1]. (Consultado 22 Septiembre 2020) Disponible en: <https://www.um.es/eglobal/6>.
12. Niquén, M. Percepciones de enfermeras asistenciales sobre: rol gerencial de las enfermeras jefes de servicio en el Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo. [tesis de licenciatura]. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de enfermería. Perú: 2019 (Consultado 22 enero 2020) Disponible en: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/434?locale=es>
 13. Lapo, M. Jácome M. El Liderazgo y su Evolución Histórica. Revista Empresarial [Internet] 2015; 36 (9): 11-16. Disponible en: <file:///C:/Users/diego/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoYSuEvolucionHistorica-6419728.pdf>
 14. Santa-Bárbara, Emilio Sánchez, Rodríguez Fernández, Andrés, 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista Latinoamericana de Psicología [Internet]. 2010; 42 (1): 25-39. (Consultado 12 Diciembre 2022) Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>
 15. García-Solarte, Mónica, Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Entramado [Internet]. 2015; 11 (1): 60-79. (Consultado 13 Marzo 2020) Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>.
 16. Caro, J. Elton Mayo: Biografía y aportes más importantes [Internet] 2015 (Consultado el 19 de septiembre del 2020). Disponible en: <https://www.lifeder.com/elton-mayo/>
 17. Huerta, D. Biografía y aportes de Elton Mayo, padre y precursor de la teoría de las relaciones humanas [Internet] 2016 (Consultado el 19 de septiembre del 2020). Disponible en: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html>
 18. Ibarra, H. Elton mayo y el movimiento de las relaciones humanas [Internet] 2017 (Consultado el 20 de septiembre del 2020). Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/elton-mayo-y-el-movimiento-de-las-relaciones-humanas/>
 19. Ramos Lugo, Gloria Enith, Triana Gómez, Martha Lucia, Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. Scientia Et Technica [Internet]. 2017; 13 (34): 309-314. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052>
 20. Yañez Gallardo, Rodrigo, Arenas Carmona, Mallén, Ripoll Novales, Miguel. El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general Liberabit. Revista Peruana de Psicología [Internet]. 2020; 16 (2): 193-201. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68617161008>
 21. Toledo, S; Bernal, J & Orús, M. La conceptualización del liderazgo: Una aproximación desde la práctica educativa. Revista Iberoamericana sobre

- calidad, eficacia y cambio desde la práctica educativa, [Internet] 2018;12(5): 79-97 (Consultado el 12 de abril del 2021). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
22. Gómez, C Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Revista cuadernos Hispanoamericanos de psicología, 2022; 2 (2): 61-77 [internet] (Consultado el 12 de septiembre del 2021). Disponible: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.
23. Chiavenato, I. Comportamiento Organización, México, Thompson, 2004.
24. Llamas, C. El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. Revista española de pedagogía, [internet] 2015, 232(20): 471-490 (Consultado el 12 de mayo del 2021). Disponible en: <https://revistadepedagogia.org/lxiii/no-232/el-liderazgo-del-profesorado-en-las-organizaciones-educativas-tematicas-para-su-analisis-e-investigacion/101400010334/+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
25. Lorenzo, M. El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista española de pedagogía, [internet] 2018, 63 (232): 367-388 (Consultado el 12 de Julio del 2021). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D1373221+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
26. Daft, R. La experiencia de liderazgo 3° edición, México, Thompson, 2006.
27. Newstrok, J. Dirección: Gestión para lograr resultados, 9° edición, México, McGraw-Hill, 2017.
28. Hughes, R. Liderazgo 5° edición, México: McGraw-Hill, 2007.
29. Cardona, D. & Buelvas, S. Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. Saber, Ciencia y Libertad, [Internet] 2020, 5 (2): 141-150 (Consultado el 22 de Noviembre del 2021). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3997286.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
30. Barahona, H., Cabrera, D & Torres ,U. Los líderes en el siglo XXI. Entramado, [Internet] 2011, 7 (2): 86-97. (Consultado el 05 de enero del 2022). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
31. Human and Partners. Glosario. Sevilla: Human & Partners. [Internet] 2013 (Consultado el 13 de Mayo del 2020). Disponible en: <http://humanandpartners.com/glosario/>
32. Ayoub, Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Lulu Enterprises, Inc, 2021.
33. Stoner, J. Administración 5° edición. Primera parte. México, DF: Prentice- Hall Hispanoamericana, 1996.
34. Jiménez ,A & Villanueva, M. Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el campo de Gibraltar. Revista de la

- agrupación joven Iberoamericana de contabilidad y administración de empresas. [Internet] 2023, 18 (20): 183-195 (Consultado el 20 de agosto del 2021). Disponible en: http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
35. Lemus ,M. Estilos de liderazgo [Internet] 2015 (Consultado el 07 de octubre del 2022) . Disponible en: https://www.academia.edu/36377285/TIPOS_O_ESTILOS_DE_LIDERAZGO
36. Olguin ,P. Liderazgo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo [Internet] 2020 [Consultado el 12 de septiembre del 2020]. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/2020/tipos-lideres.pdf
37. Recursos Humanos. Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones [Internet] 2017 (Consultado el 12 de agosto del 2021). Disponible en: <https://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
38. Hackman, M.& Johnson, C. Leadership: A Communication Perspective. Waveland Press [Internet] 2015 (Consultado el 12 de mayo del 2021). Disponible en: <https://www.waveland.com/browse.php?t=214>
39. Giraldo, D & Naranjo, A. Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias [Internet] 2014 (Consultado el 12 de enero del 2021). Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
40. Barbosa, D & Contreras, F. Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual de Universidad Católica del Norte. [Internet] 2019, 39: 152-164 (onsultado el 10 de enero del 2022). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
41. Salazar, M. El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprender?. UNlrevista. [Internet] 2016, 1(3): 1-12 (Consultado el 12 de septiembre del 2022). Disponible en: <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
42. Gómez, R. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Revista pensamiento y gestión. [Internet] 2018 24 (11) :157-194 (Consultado el 12 de mayo del 2022). Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>
43. Bass, B., & Riggio, R. Transformational Leadership. New York: Psychology [Internet] 2016 (Consultado el 12 de septiembre del 2020). Disponible en: <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>

44. Lupano, M & Castro, A. Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. Psicodebate [Internet] , 2018, 6: 107-122 (Consultado el 12 de septiembre del 2020). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
45. Arredondo, F. Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. Revista estudios Gerenciales [Internet] , 2020, 26 (114): 59-76 (Consultado el 12 de mayo del 2022). Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701029>
46. Robbins, S. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 2016.
47. Maxwell, J. Liderazgo Carismático. Executive Excellence. [Internet] 2011, 86: 22-23 (Consultado el 18 de junio del 2022). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/491981>
48. Pinzón, E. Liderazgo en los servicios de salud. Revista ciencia y salud virtual, [Internet] 2012, 6 (1): 37-53 (Consultado el 10 de mayo del 2022). Disponible en: <https://revistas.curn.edu.co/index.php/cienciaysalud/article/view/413/347>
49. Sotelo, J. World's public health today. Universidad Peruana Cayetano Heredia. 2021.
50. Mintzberg, H. Managing the myths of health care. World Hospitals and Health Services. University. Revista PubMed [Internet] 2022, 48 (3): 4-7 (Consultado el 12 de abril del 2022). Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23342753/>
51. Castner , J. Leadership Challenge. The Journal of Noursing Administration. Revista de administración de enfermería [Internet] 2022, 42 (10): 467-472 (Consultado el 10 de mayo del 2022). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/230832619_A_Leadership_Challenge_Staff_Nurse_Perceptions_After_an_Organizational_TeamSTEPPS_Initiative
52. Curry, L. Experiences of leadership in health care. Human Resources for Health [Internet] 2012, 10 (32) (Consultado el 10 de septiembre del 2022). Disponible en: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-10-33>
53. Ingebrigtsen, T; Georgiou, A; Clay, R; Magrabi, F & Hordern A. The impact of clinical leadership on health information technology adoption: Systematic review. International Journal of Medical Informatics. [Internet] 2014, 83(6):393-405 (Consultado el 12 de septiembre del 2020). Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24656180/#:~:text=Results%3A%20The%20results%20demonstrate%20important,to%20the%20use%20of%20IT.>
54. Menaker, R. Leadership Strategies in Healthcare. Medical Practice Management [Internet] 2019, 24 (6): 339-343 (Consultado el 30 de mayo del 2022). Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/591cc70c206fba97c6fe073912491488/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32264>

55. Carey, W. Coaching models for leadership development: an integrative review. *Journal of leadership studies* [Internet] 2021, 5(1): 51-69 (Consultado el 12 de agosto del 2022). Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/2011-23695-005>
56. Tlotlego N, Nonvignon, J; Sambo, L; Asbu, & Kirigia J. Assessment of productivity of hospitals in Botswana: a DEA application. *International Archives of Medicine* [Internet] 2020;3(27) (Consultado el 11 de octubre del 2022). Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2992505/>
57. Parry, K; Mumford, M; Bower, I & Watts, L. Qualitative and historiometric methods in leadership research: A review of the first 25 years of *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly* 2017, 25 (1):132-151 [Internet] 2014, 25 (1):132-151 (Consultado el 10 de mayo del 2022). Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001215>
58. Jeon, Y, Merlyn, T, & Chenoweth, L. Leadership and management in the aged care sector: a narrative synthesis. *Australasian journal on ageing*. 2020;29(2):54-60
59. Calhoun, J; Dollett, L; Sinioris, M & Wainio, J. Development of an interprofessional competency model for healthcare leadership. *Journal of Healthcare Management*. (online) 2018, 53(6): 390-391 (Consultado el 02 de mayo del 2022). Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19070333/>
60. Işık O, Uğurluoğlu, Ö; Akbolat, M; Öner, Z, Pisapia, J. Charismatic leadership: impulse factor for initiative-oriented health care personnel in the Turkish public hospitals. *Healthme*, [Internet] 2017, 6(5): 1523-1535 (Consultado el 10 de noviembre del 2022). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/283341149_Charismatic_Leadership_Impulse_factor_for_initiative-oriented_health_care_personel_in_the_Turkish_Public_Hospitals
61. Nelsey, L & Brownie, S. Effective leadership, teamwork and mentoring—Essential elements in promoting generational cohesion in the nursing workforce and retaining nurses. *Collegian: Journal of the Royal College of Nursing Australia*, [Internet] 2022;19(4):197-202 (Consultado el 13 de agosto del 2022). Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1322769612000303>
62. Abualrub, R & Alghamdi, M. The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of nursing management*, [Internet] 2017, 20(5):668-78 (Consultado el 11 de mayo del 2022). Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22823223/#:~:text=Results%3A%20Saudi%20nurses%20were%20moderately,intended%20to%20say%20at%20work>
63. Barquero, A., González, S., & León, R. El perfil profesional del directivo de enfermería como gestor organizativo. *Revista de educación* (8), 107-118. [Internet] 2016 (Consultado 22 Septiembre 2022) Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2284968>

64. Teixidor, M. Marco de referencia profesional para la función de supervisor/a de enfermería de la demarcación piloto de Barcelona. Barcelona: Proyecto Leonardo da Vinci. 2017 (Consultado 22 Septiembre 2022] Disponible en: <https://www.worldcat.org/title/marco-de-referencia-profesional-para-la-funcion-de-supervisor-a-de-enfermeria-de-la-demarcacion-piloto-de-barcelona-desarrollar-las-competencias-y-la-movilidad-de-los-directores-de-enfermeria-para-mejorar-la-calidad-de-la-atencion-de-los-usuarios-del-hospital/oclc/634879948>
65. Pont, E. Las competencias de la dirección. Barcelona: Centro Cultural de la Fundación "la Caixa". 2021 (Consultado 22 mayo 2023) Disponible en: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21551/1/2008_10.pdf
66. Taverner, L; Tarí, J & Conca, J. Cualidades de los líderes para la calidad: Exigencias ante la diversidad, [Internet] 1999, (2): 643-648 (Consultado el 21 de julio del 2023). Disponible en: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13446/1/Llopis_Conca_Tari_Cualidad_es_lideres.pdf
67. Pardo, P. Liderazgo personal e interpersonal en los coordinadores y profesionales en Enfermería que laboran en las IPS de tercer nivel de atención de Cartagena. Universidad Nacional de Colombia [Internet] 2011(Consultado el 21 agosto del 2023). Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4110/1/claudiapatriciapardomejia.2011.pdf>
68. Tomey, A. Guía de gestión y dirección de enfermería. 6° edición, editorial: S.A Elsevier España, 2001. .
69. Lorenzo, A., Rivero A., Perez J., Vazquez F., Propuesta para realizar la supervisión en Enfermería con base en una recopilación documental. Rev. CONAMED. 2016; (21): 158- 163. (Consultado 22 octubre 2023) Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/conamed/con-2016/cons163i.pdf>
70. Vásquez, A. Expectativas del liderazgo enfermero en los sistemas de salud en México. [Internet] 2016. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/expectativas-del-liderazgo-enfermero-los-sistemas-salud-mexico/>
71. Susana, D. Comunicación organizacional y trabajo en equipo [Internet] 2014 (Consultado el 17 de agosto del 2023). Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
72. Benedito, A. La comunicación y el conflicto en las organizaciones [Internet] 2013 (Consultado el 17 de octubre del 2023). Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/71030703.pdf>
73. Pérez, W. ¿Cómo se representa un estado del arte? [Internet] 2018 [Consultado el 28 de septiembre del 2023]. Disponible en: <https://elsancarlistau.com/2018/03/21/como-se-presenta-un-estado-del-arte>

