

La práctica de liderazgo en el gerente de salud pública

DOI: [10.5281/zenodo.21420715](https://doi.org/10.5281/zenodo.21420715)

Evies Karen Jocelyn

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4705-090X>Licenciada en enfermería en el
Hospital Militar José Ángel
Álamo de Barquisimeto estado

Lara

Magíster en gerencia en salud
pública, docente del área de
postgrado del Aula Territorial
Barquisimeto de la Universidad
Nacional Experimental de los
Llanos Centrales Rómulo
Gallegos.

Recibido: 10 de octubre 2025

Aceptado: 15 de mayo 2026

Publicado 5 de julio 2026

ROR: <https://ror.org/03qgg3111>

RESUMEN

Un líder es un visionario capacitado para la acción, el cual conduce el futuro de una organización, ese guía gerencial que, en conjunto con los trabajadores, es clave para el éxito. Toda gestión necesita gerentes líderes que conduzcan con liderazgo y compromiso la organización, demandando responsabilidad, entrenamiento, dirección, iniciativas, competencias y habilidades para enfrentar retos, y alcanzar el desempeño con éxito en los procesos de planeamiento, diseño, evaluación y seguimiento de programas del área. Además, poseer cualidades negociadoras para llevar el proceso de liderar con la gente a través de nuevas exigencias, como las herramientas tecnológicas que benefician la visión global, el trabajo en grupo, el intercambio y la comunicación de ideas. En este sentido, el propósito del presente artículo es contribuir al desarrollo profesional de las personas que persiguen una formación en gerencia de la salud basada en las virtudes de su educación, para ofrecer calidad en las organizaciones dentro de un entorno cambiante. Con el uso metodológico de revisiones documental, consultando material especializado sobre el líder del sector salud, revistas indexadas, que abordan la temática, consciente que el trabajo en ambientes hospitalarios, usan los recursos disponibles, conocen las actividades importantes del líder de un equipo, negociar, comunicar el proceso de gestión, estar claro de los fines que se persiguen con las actividades, las principales tareas que tendrán los líderes de la salud, introducirla y difundirla en la sociedad, sin descuidar la calidad y mejorarla en el tiempo, no solo es atención, con los años, se incorporó al ámbito del cuidado, la prevención, la educación, la gerencia y la automatización, se concluye la necesidad de ese gerente líder de enfrentar desafíos actuales, el personal de salud que se le exige alto nivel de desempeño, responsabilidad para administrar el tiempo necesario en el desarrollo de sus aprendizajes.

Descriptores: liderazgo, gerencia, salud.

leadership practice in public health management

ABSTRACT

A leader is a visionary capable of action, who guides the future of an organization. A managerial guide who, together with the employees, is key to success. Every management system requires leading managers who lead the organization with leadership and commitment, demanding responsibility, training, direction, initiatives, competencies, and skills to face challenges and successfully perform in the planning, design, evaluation, and monitoring of programs in the area. They also possess negotiating skills to lead people through new demands, such as technological tools that benefit from a global vision, teamwork, and the exchange and communication of ideas. In this sense, the purpose of this article is to contribute to the professional development of individuals pursuing healthcare management training based on the virtues of their education, in order to offer quality to organizations within a changing environment. Using the methodological approach of documentary reviews, consulting specialized material on healthcare leaders, indexed journals that address the topic, being aware of the work in hospital environments, using available resources, knowing the important activities of a team leader, negotiating, communicating the management process, being clear about the goals pursued with the activities, the main tasks that healthcare leaders will have, introducing and disseminating it in society, without neglecting quality and improving it over time. It is not only about care; over the years, it has been incorporated into the fields of care, prevention, education, management, and automation. It is concluded that this leading manager needs to face current challenges, health personnel who are required to perform at a high level, responsible for managing the necessary time to develop their learning.

Descriptors: Leadership, management, health sector.

Práticas de Liderança na Gestão em Saúde Pública

RESUMO

Um líder é um visionário capacitado para a ação, que guia o futuro de uma organização. Esse guia gerencial, trabalhando em conjunto com a equipe, é fundamental para o sucesso. Toda organização precisa de líderes que a guiem com liderança e comprometimento, exigindo responsabilidade, treinamento, direção, iniciativa, competências e habilidades para enfrentar desafios e ter sucesso no planejamento, desenvolvimento, avaliação e monitoramento de programas na área. Além disso, devem possuir habilidades de negociação para conduzir as pessoas diante de novas demandas, como ferramentas tecnológicas que aprimoram a visão geral, o trabalho em equipe e a troca e comunicação de ideias. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é contribuir para o desenvolvimento profissional de indivíduos que buscam formação em gestão em saúde, com base nos pontos fortes de sua formação acadêmica, para oferecer qualidade em organizações em um ambiente em constante mudança. Por meio da utilização metodológica de revisões documentais, consulta a material especializado sobre liderança em saúde e periódicos indexados que abordam o tema, e reconhecendo que o trabalho em ambientes hospitalares envolve a utilização de recursos disponíveis, a compreensão das atividades importantes de um líder de equipe — negociação, comunicação do processo de gestão e clareza quanto aos objetivos das atividades —, este estudo examina as principais tarefas dos líderes em saúde, incluindo a introdução e disseminação desse conhecimento na sociedade, sem negligenciar a qualidade e buscando a sua melhoria contínua. Destaca-se também que a saúde não se resume apenas ao cuidado; ao longo dos anos, expandiu-se para incluir prevenção, educação, gestão e automação. Isso leva à conclusão de que esse líder-gestor precisa enfrentar os desafios atuais, incluindo o alto nível de desempenho exigido dos profissionais de saúde e a responsabilidade de gerenciar o tempo necessário para o seu desenvolvimento profissional.

Descritores: Liderança, gestão, setor de saúde.

INTRODUCCION

En la actualidad el mundo, ha evolucionado en diversos aspectos y la interpretación de la realidad es una de ellas, poniendo en movimiento nuevos conocimientos, ello no deja de plantear problemas de muy variada índole; pero, si se aspira un mundo más humano, es necesario cambiar y transformar todo lo que no se ajusta a las aspiraciones y necesidades del hombre, el nexo entre acción y educación, que de algún modo es indudable, cada día el mundo demanda más participación, diversas actividades que se complementen a las acciones que se llevan a cabo para el logro de objetivos.

En este sentido, las organizaciones deben aplicar estrategias que permitan que los gerentes desarrollen competencias de liderazgo para la gestión hospitalaria, bajo su responsabilidad. [1] Los líderes, en este caso, la gerencia tiene que conducir a sus trabajadores, para que estas perduren en el tiempo, por lo tanto, a los líderes, les corresponden demostrar competencias gerenciales, más específicamente, estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio y una visión que, compartida con todos los actores, conduzca a que éstos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en beneficio de mantener su vigencia en la sociedad.

Es por ello, que el liderazgo no puede ser ejercido de forma impuesta, en cualquier organización se requiere que no se demande el ejercicio de una supervisión continua, un clima y condiciones de trabajo que establece, propicia que los compañeros se autocontrolen y se auto dirijan para poder alcanzar la visión compartida, independientemente de la presencia física del líder, manteniendo el trabajo en equipo con la mayor responsabilidad y creciente interés, es allí, donde se hace necesario establecer correctivos, medidas o modelos que permitan a los gerentes o los directivos de las diferentes instituciones tener la posibilidad de gestionar los recursos que tienen a su alrededor, para alcanzar los objetivos de la organización y las metas individuales, grupales del colectivo de esa organización.

A pesar que el liderazgo constituye una temática desarrollada en diversas investigaciones

centradas en la formación del gerente hacia una nueva organización donde el sistema educativo es considerado el capital idóneo para lograr los objetivos y metas, de la educación de este gerente, en especial el área de la salud, cada día deben orientar sus políticas en la búsqueda de la calidad de los procesos en beneficio de la población usuaria, para ello, es importante, contar con personal calificado desde su principal orden, iniciando por director de cualquier institución en salud, seguido por los otros cuadros de mando.

Es pertinente acotar [2] que “vivimos en un período sin paralelo en la historia; los cambios que se operan son tan profundos que se hace necesario reinventar no solo muestra instituciones u organizaciones, sino a nosotros mismo como líderes” , desde una visión amplia[3] Las organizaciones modernas están transitando de modelos burocráticos y rígidos hacia estructuras de redes dinámicas, caracterizadas por la descentralización, la autonomía de los equipos y una capacidad de respuesta inmediata ante la complejidad del entorno , en general, la presencia de pocos niveles jerárquicos en la organización, proponiendo cambios en la forma de conceptualizar la gestión, dando énfasis al liderazgo, pero no a la tradicional concepción de liderazgo, sino, a uno que se ajuste a las necesidades.

En este contexto, en las organizaciones prestadoras de salud, se llevan a cabo diferentes programas conducentes a mantener o en otros casos, al restablecimiento del estado de bienestar de las personas; por consiguiente, quien gerencia debe coordinar las actividades para cumplir con las políticas institucionales, para tal finalidad, su práctica debe apoyarse en sus decisiones y si estas, están basadas en evidencias, serían más asertivas, pero para esas modalidades debe existir en ese gerente una vital cultura investigativa desde su época de estudiante universitario; razón por la cual los gerentes tienen que desarrollar competencias de liderazgo.

Debido a la importancia del liderazgo en las organizaciones, en especial las del campo de la salud, el propósito del presente artículo es contribuir al desarrollo profesional de las personas

que se quieren formar en gerencia de salud basada en las virtudes de su educación para ofrecer calidad en las organizaciones dentro de un entorno cambiante, el cual en estos tiempos se encuentra un poco comprimido, por falta de personal, pocos recursos para la atención, una demanda de servicio que cada día es mayor, exigencias y competencias reclaman una mayor acción.

El Liderazgo

El liderazgo es uno de los fenómenos más observados en el ámbito organizacional, pero se suele confundir con posiciones de autoridad, poder, status, fama, entre otros; además, se relaciona con el proceso de inspirar, ser una especie de guía, transformándolo en una característica o cualidad con la que algunas personas nacen, para dirigir y alcanzar con éxito los objetivos propuestos en una organización y así lograr un equilibrio constante en el desenvolvimiento organizacional.

Una de las definiciones de liderazgo se concibe como “el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas” [4]. De acuerdo a esto, se entenderá el liderazgo como el proceso de canalizar las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, lo cual tiene implicaciones importantes, este término involucra a otras personas, empleados o seguidores, existe un grupo con voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudando a definir su posición, además de que éste emana autoridad y mando, para que trascorra el proceso del liderazgo.

Este enfoque propone un cambio en la forma de conceptualizar la gestión, dando un especial énfasis al liderazgo, pero no a la tradicional concepción de liderazgo, sino a uno que se ajuste a las necesidades de las organizaciones que aprenden, de tal forma que, como cualidad, genere un liderazgo múltiple de los miembros y grupos, optando por una estrategia de crear comunidades de liderazgos. El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la

influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo, una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas. [5]

De acuerdo a lo planteado, [5] el liderazgo se puede entender como las habilidades que una persona tiene para influir en la forma de ser o actuar de otros o grupos de trabajo, entusiasmandolos a la realización de sus actividades de manera eficiente, con agrado e interés, considerando entre las personas y las organizaciones debe en todo momento, mediar una relación de cooperación en función del logro de los objetivos organizacionales, que por lo demás debe ser una relación satisfactoria y armónica, lamentablemente no siempre ocurre, y es entonces, cuando esta relación conflictiva altera el comportamiento y la convivencia de los miembros de la organización.

El liderazgo tiene una importancia directa en el recurso humano y dependiendo del tipo de liderazgo será el éxito o fracaso de toda organización, puesto que, la relevancia de estudiar el efecto transformador del liderazgo a nivel de las organizaciones y, de esta manera, pueda contribuir a la satisfacción optima de los trabajadores, lo que conduce necesariamente a replantearse la necesidad de consolidar programas de formación en habilidades y competencias de liderazgo para el mejoramiento de los resultados en las instituciones de servicios de salud.

En ese sentido, es importante entender el comportamiento de cada persona y es allí donde el liderazgo hace referencia a la capacidad o autoridad que tienen los individuos y la organización para dirigir la voluntad de otros hacia un resultado común.

“El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero. Es responsabilidad”[2]. De allí, la importancia de reconocer que el liderazgo no está afuera de la institución, que es una condición y se requiere como principio de actuación. Ahora bien, hay que tomar en consideración la autoridad organizacional, la cual es vista como el poder de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, y hace referencia al poder del cargo. También existen otros factores, como la personalidad y el

estilo para tratar a las personas, que se relacionan con el liderazgo.

Valores del liderazgo

En cuanto a los valores característicos del liderazgo como:

Creatividad: Exige al líder innovar y atreverse a repensar cosas que parecen inamovibles o transformar esas realidades con base en un pensamiento creativo descentralizado, no sujeto a reglas dictadas desde un centro de mando.

Asertividad: Lleva a mantener siempre una comunicación abierta y sincera, franca, no sumisa a los estereotipos, optando por puntos de vista que resalten lo mucho positivo con lo que se cuenta.

Asumir el riesgo: Lleva a no ser espectador sino actor del cambio, no de un cambio por cambiar o de una moda sino de un cambio que implique nuevos horizontes de acción.

Proactividad: Mira hacia el futuro para anticiparse, en forma responsable y activa, para superar los problemas no dejándose dominar por las circunstancias adversas o por las reacciones negativas de los demás. [3]

Cada uno de estos aspectos es relevante, por cuanto se considera que, al ser aplicados por los gerentes, los empleados tendrán un mayor respeto, serán menos escépticos ante la cultura organizacional y verán que su trabajo representa algo más que un medio para subsistir. Asimismo, se considera que existen valores como el desafío, el respeto y el progreso que son más importantes que el dinero. A menos que un gerente lidere a su gente haciendo su trabajo de modo desafiante, respetando y haciéndose respetar, sus empleados dejarán su trabajo y llevarán su conocimiento, esfuerzo y especialidad a la competencia.

En este sentido [6] “un líder tiene como principales funciones: (a) el logro de los objetivos de la organización; (b) la integración del grupo; (c) la satisfacción de las necesidades del grupo”. La satisfacción contribuye a la integración y un grupo satisfecho e integrado es más efectivo para el líder orientado a la consecución de los objetivos y por ello se considera que las cualidades del líder son fundamentales en este objetivo.

El autor consultado destaca para el logro de los objetivos el líder tiene que planificar, organizar el trabajo y controlar la actuación a través del ejercicio de poder, para la integración y mantenimiento del grupo, debe asignar roles y funciones, fomentar la comunicación entre los miembros del grupo, ser su ideólogo, actuar como símbolo, promover las buenas relaciones, entre otros aspectos.

En cuanto a la cualidad personal del líder [6] indica que en los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico-religiosa, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo, al demostrar su superioridad ante la comunidad, se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o eran un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes que promuevan nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas.

Durante mucho tiempo, se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes; sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto, dado que las listas y explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas, además, reflejan características verdaderas de líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Tipos de Líderes

De todos los estilos de liderazgo que han ido surgiendo a lo largo de la historia, es imposible señalar a uno como el mejor, pero lo cierto es que cada uno funcionaba de forma adecuada al contexto organizacional en el que surgieron, entre los estilos destacados están: [3] Líderes autocráticos: Este ha sido durante décadas el estilo de mayor predominio en el mundo empresarial, sobre todo dentro de aquellas organizaciones donde había un amplio número de trabajadores con tareas muy definidas y cerradas, es decir, funcionaba correctamente en factorías tradicionales, el líder ejerce todo el poder y toma las decisiones, mientras que el resto de la plantilla acata las órdenes sin opción a proponer su visión.

Líderes democráticos: Este tipo de líder es apreciado entre su equipo porque comparte la información que tiene y está abierto a debatir las opciones con toda la plantilla. Por lo tanto, todas las decisiones que se toman en la empresa se eligen mediante democracia, por lo que todo el grupo se siente partícipe del rumbo que toma la compañía.

Líderes liberales o “laissez-faire”: La cualidad principal de este tipo de líder es que deja a su equipo total libertad en la toma de decisiones; ejercer este tipo de liderazgo significa también un fuerte ejercicio de confianza con el equipo que fortalece la relación entre líder y subordinados.

Líder transformador: Es el que practica el liderazgo transformador, es decir, el líder guía al resto del equipo hacia el cambio y la mejora continua para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

[3] Los estilos de liderazgo han sido definidos y agrupados por algunos autores como los más relevantes en el periodo comprendido entre el año 2010 y el 2020 [7]. Los términos de las conductas del líder, diferenciando distintas orientaciones en base a la tarea a realizar y la relación: (a) conducta de tarea: grado en el que los líderes organizan y definen las funciones, explican las actividades, determinan cuándo, dónde y cómo se deben de realizar las tareas y animan para que se realice el trabajo y (b) conducta de relación: grado en el que los líderes mantienen relaciones interpersonales al abrir la comunicación, ofrecer apoyo emocional y facilitar las conductas.

Gerente Líder

Las personas que asumen la gerencia de una organización son las responsables de dirigir las actividades que ayudan a alcanzar sus metas. [1] La Gerencia, es definida como el arte de hacer las cosas, no basta con hacer que las cosas ocurran, sino que tienen que hacerse bien, con eficiencia, eficacia con resultados concretos, y para que esto ocurra es necesaria la coordinación de todos los recursos disponibles (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos establecidos.

En este caso, se advierte que los gerentes deben desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos para que en conjunto con sus colaboradores alcancen los objetivos determinados para un momento dado; en otros términos, el gerente tiene que adquirir hoy los conocimientos y habilidades que le conferirán la efectividad del mañana, considerando que las organizaciones en el entorno laboral recurren a la aplicación de estrategias para lograr los objetivos y metas establecidas.

Así como también, para mantener, conservar el recurso humano con altos niveles de desempeño que incrementen la productividad, el rendimiento y la calidad de los servicios; razón por la cual, la mayoría de las empresas e instituciones delegan la responsabilidad a un gerente con competencias de liderazgo, poseedor de habilidades para influir en las actitudes y formas de pensar que tienen los trabajadores, promoviendo en ellos el trabajo en equipo, basado en el respeto y el compromiso organizacional.

Bajo esta premisa [8] el liderazgo gerencial se define como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” al considerar el liderazgo gerencial como proceso, se entiende entonces que es progresivo, se va desarrollando en la persona, lo cual le permitirá influir sobre los demás para alcanzar los objetivos de la organización que dirige. Igualmente, vale considerar [9] “Se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje, debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia”.

En este contexto, es importante destacar que el ser humano necesita un impulso o un estímulo para realizar una actividad o comportarse de una manera determinada y, dentro de un área hospitalaria donde se requiere de una motivación para cumplir con sus funciones, es necesario que el líder, gerente o supervisor a cargo de los equipos de trabajo sea capaz de manejar un liderazgo, para que juntos logren cumplir las metas determinadas por la organización con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Estas afirmaciones implican que la gerencia en el rol de liderazgo debe incidir sobre las personas a su cargo, de tal forma que asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, tiene que convertirse en un líder alentador de relaciones y condiciones con y entre el personal, que conduzcan a una mayor participación y cooperación en beneficio de los usuarios.

Por otra parte, en cuanto a las habilidades de liderazgo están a partir de la capacidad para inspirar y motivar en otros destrezas para construir redes y alianzas para el negocio tomar decisiones efectivas habilidades para delegar y empoderamiento a otros gestión del cambio adaptabilidad y nuevas circunstancias y desarrollo de una visión y estrategias claras para el negocio a partir de esta identificación de fortalezas y debilidades como base fundamental para la estructura de planes de formación de capacitación en base a la implementación de talleres formativos para contribuir el desempeño del mundo empresarial y posiciones de liderazgo.[9]

De igual manera, se busca identificar y desarrollar líderes que sean inspiración del trabajador, sobre el particular, la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para la práctica del gerente antes de enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio [10]. Además de impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. De allí, el éxito que pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial.

En razón a esto, se observa que la gerencia es necesaria debido a que es responsable directa del éxito que pueda tener una organización al alcanzar sus objetivos y también es deber satisfacer las obligaciones sociales; todo ello, depende en gran medida del desempeño gerencial, esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito, indica el porqué es necesaria la gerencia, en este orden de ideas, conceptúan a la gerencia como “el proceso

de trabajar con el personal para lograr los objetivos de la empresa a través de la toma de decisiones efectivas y la coordinación de los recursos disponibles” [11]

Liderazgo en el sector salud

El líder en el área de salud en su función de mediador requiere actualizarse en las diferentes áreas de estudio, en especial como líder dado que viene a ser un proceso mediante el cual el mismo ejerce influencia hacia los demás, enfrentándose a retos cotidianos para desarrollar sus habilidades y conducir el cambio, influyendo en su propio rumbo, dirección, amplitud, siendo un agente transformador en las conductas ajenas, debe radicar la motivación para una mejor socialización e integración de los demás.

Por lo que la labor de un líder debe asumir actitudes reflexivas al igual que críticas para ir en la búsqueda constante de propuestas que asumen el quehacer diario en la institución, sobre la base de un propósito común en el cual se prevé la conformación de un equipo altamente capacitado, que favorezca el construir un servicio de excelencia en el marco de una adecuada convivencia laboral.

Por lo tanto, la intención de contribuir al mejoramiento del liderazgo en el servicio de salud permitirá describir las diferentes situaciones que están presentes en la rutina diaria del centro laboral y la manera como ese líder asume nuevos roles, el cual a su vez interfiere en el desarrollo de una convivencia armoniosa donde los trabajadores interactúen satisfactoriamente entre ellos y enrumben su trabajo al logro de los objetivos.

Es decir, que gerenciar significa manejar alguna situación, dirigiéndola hacia el logro de los objetivos a través de la coordinación de los recursos disponibles y el manejo del proceso de toma de decisiones utilizando diferentes medios, técnicas y estrategias adecuadas, sumado a ello, la dimensión principal de la gerencia en un hospital, está enfocada a la gestión de los servicios, a través de lograr el equilibrio entre el crecimiento profesional, eficiencia y motivación del equipo de trabajo para alcanzar el rendimiento y la calidad de asistencia.

Asimismo, el gerente hospitalario debe participar activamente en la transformación e implementación de políticas sanitarias dentro de un entorno altamente competitivo que le permita ofrecer respuestas concretas que reflejen la mayor calidad de los resultados a problemas reales, de allí, debe estar atento a hacer cambios en modelos y prácticas del cuidado, adecuando la asignación de recursos hacia aquellas acciones que tengan mayor eficiencia [12]

Es por esto que las acciones gerenciales encaminadas a la búsqueda de la calidad de los servicios en salud son efectuadas en su mayor parte por el gerente medio, quien ejerce, o debería ejercer, una dirección democrática sobre los trabajadores, a fin de desarrollar al máximo los potenciales de éstos. Ahora bien, en una organización, la gerencia tiene un objetivo básico, el de distribuir el trabajo de los trabajadores, permitiendo la ejecución de la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos y transformaciones que hoy en día se perciben en las sociedades.

Aunado a esto, las organizaciones han evolucionado, los cambios que acontecen al mundo poseen una influencia notoria e importante en la toma de decisiones y en las acciones que se lleva a cabo en las organizaciones[13], es por esto que cada una de las piezas que las conforman debe de adaptarse de manera óptima a estos cambios y es aquí donde el sistema educativo debe ser adaptable a los tiempos que vivimos en la actualidad que al considerarse que al aumentar sus capacidades y aptitudes podrá entregar el máximo esfuerzo a su trabajo y se sentirá orgulloso de su aportación en su organización.

La mayoría de las instituciones nacionales tanto públicas y privadas buscan fortalecer en la administración de personas y así poder cumplir con los objetivos institucionales, sin embargo, muchas de las organizaciones no poseen un proyecto de estímulos y de motivación a esta preparación ante de asumir un cargo con tal alta investidura, así también vemos que aún existe la

falta de preocupación por cultivar la investigación, pero no todas estas instituciones de salud son iguales hay otras que toman en cuenta la importancia de que el gerente haya sido formado en una cultura investigativa como talento en su perfil que va de la mano con su estilo de liderazgo.

Es así, en el caso del contexto gerencial en el área de la salud las instituciones están obligadas a gestionar un comportamiento organizacional basado en la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones efectivas, las relaciones interpersonales, la motivación, la puesta en práctica de las funciones gerenciales como : la planificación, organización, dirección y control, evaluación, mediante el trabajo conjunto con el recurso humano y la utilización de los recursos propios de la organización, con el fin de alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos.

Según lo expresado anteriormente, quien pesa la gran responsabilidad de lograr encausar el comportamiento de los miembros hacia la eficiencia y efectividad en las actividades de la organización, se trata de que se vive en un mundo de transformaciones fundamentales: cambios políticos, económicos, tecnológicos, culturales e incluso ambientales, que actúan exigiendo una constante redefinición de la actuación y del comportamiento del hombre. Por ello, es urgente la necesidad de que el individuo sepa administrarse a sí mismo como líder y liderar a los demás dentro de su desempeño en una organización.

De acuerdo a esa postura se puede señalar que el liderazgo debe estar ajustado y adaptado a la realidad actual, ese liderazgo moderno que debe ser capaz de enfrentar esas exigencias que demanda el mundo globalizado y las organizaciones de salud no escapan a esa situación, a pesar que las mismas son estructuras complejas donde hay diferentes niveles jerárquicos, líneas centralizadas, no es cierto que cada centro de salud tiene una situación particular y diferentes formas de enfrentar esas realidad.

Teorías sobre liderazgo

Los esfuerzos realizados por los conductistas, especialistas en ciencias del comportamiento, indican el interés que tienen por organizar las

diferentes teorías. Se hace hincapié en organizar y categorizar sistemáticamente el material con el que ya se cuenta: tal parece que existen amplias categorías de teorías sobre el liderazgo, que han surgido de los recientes esfuerzos al detener la investigación y organizar el material disponible, y son: 1. Teorías de los rasgos de personalidad; 2. Teorías personales y del comportamiento, y 3. Teorías situacionales.

Así mismo [14] sostienen que es posible integrar hasta cierto punto las teorías de los rasgos de personalidad, teorías personales y del comportamiento, para producir el enfoque situacional; algunas teorías situacionales que han surgido, han tomado elementos de las teorías de los rasgos de personalidad y de diferentes teorías personales y del comportamiento; por lo tanto, lo mejor es considerar que todos los enfoques tienen muchas semejanzas y algunas diferencias.

De acuerdo con la teoría de los rasgos de la personalidad, las características que por lo general se tienen en cuenta son aspecto, personalidad e inteligencia, aunque la comparación de estos rasgos de personalidad en los líderes no ha producido un verdadero acuerdo entre los investigadores respecto a qué características constituyen el mejor líder. Si una persona tiene confianza en sí misma, es independiente e inteligente, tendrá más probabilidades de triunfar.

La teoría del comportamiento personal parte del hecho de que en los últimos treinta años ha cambiado la manera de entender el ejercicio del liderazgo. Se han planteado diversas teorías para estudiar el comportamiento del líder. Sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es a través de las cualidades o estilos personales o por medio de los patrones de comportamiento; diversos autores han presentado teorías del liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento. Se basan en el análisis de lo que hace el líder al desempeñar las tareas administrativas.

Los postulados de Tannenbaum y Schmidt sostienen que “a menudo el administrador de una organización tiene problemas para decidir qué tipo de medidas directivas es más apropiado para

manejar un problema determinado” [15] Quizá el administrador no esté seguro de si debe tomar la decisión personalmente o delegar a un colega la autoridad para tomar la decisión. Con el objeto de conocer el significado del comportamiento del liderazgo en la toma de decisiones, Tannenbaum y Schmidt sugirieron una gama o continuo en el comportamiento del liderazgo.

La teoría situacional, a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo en los Estados Unidos y en Inglaterra en los años 50, se aplicó a diversas empresas buscando modelos de estructuras organizacionales más eficaces. Asimismo, porque los investigadores llegan a la conclusión de que los diversos enfoques o teorías no tenían respuestas para todas las situaciones, no eran completas del todo, eran incapaces de ayudar a las empresas a ser más eficientes.

En 1962, Chandler (más conocido como el padre de la estrategia), en su obra “Estrategia y estructura”, llega a la conclusión de que el ambiente influye en la estrategia y que ésta utiliza la estructura organizacional. Lawrence Y. Lorsch son los padres de la Teoría Situacional no sólo por sus diversas obras: “Organización y Medio Ambiente: Gestión de la Diferenciación y la Integración” (1967), “Developing Organizations: Diagnosis and Action” (1969) y “Estudios en Diseño Organizacional” (1970); sino por sus investigaciones realizadas en 1972 relacionadas a la confrontación organización ambiente a diez empresas, llegando a la conclusión que no hay una sola manera de organizar, que las organizaciones deben adecuarse a las situaciones ambientales. En el trabajo diario del administrador, éste siempre se pregunta cuál será la mejor manera de hacer su labor; hay muchas interrogantes que no tienen solución en los libros o manuales.

La Teoría Situacional (TS) asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente. Así, para hacer lo correcto, el administrador depende de una serie de variables en un ambiente interno y externo crítico y complejo. Esta teoría incluye la creencia de que el mejor líder es aquel que puede adaptar su estilo personal a un grupo y un

momento determinados, con el fin de manejar satisfactoriamente una situación dada. Los principales elementos de la teoría situacional son el líder, el grupo y la situación; la variable correspondiente a la situación es de primordial importancia, puesto que afecta lo que el líder puede lograr.

CONCLUSIONES

Para cerrar el artículo, se debe señalar que el liderazgo viene a ser un proceso mediante el cual un individuo ejerce influencia sobre otra persona o grupos de ellas, donde este se enfrenta a retos cotidianos para desarrollar sus habilidades y conducir el cambio influyendo en su propio rumbo, dirección y amplitud, siendo un agente transformador en las conductas ajenas, que pueden ser negativas o positivas. Es por ello, que la tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales, partiendo del objetivo planteado para este artículo se concluye que la mayoría de organizaciones se identifican con un tipo de liderazgo autocrático, de acuerdo a los diferentes elementos constitutivos del liderazgo, este líder no se atreve a pensar cosas que parecen inamovibles o transformar realidades con base en un pensamiento creativo descentralizado, aunque la mayoría percibe que el líder no está sujeto a reglas dictadas desde un centro de mando, estos liderazgos no están limitados a sólo hacer cumplir las funciones establecidas y asumir los lineamientos.

Por lo tanto, no se están transformando las realidades que pueden ser básica para mejorar la operatividad del área, ese liderazgo tampoco está tendiendo a una comunicación abierta y sincera con el personal, no se resalta lo positivo con lo que se cuenta, existe una debilidad porque la visión, la concepción del líder debe estar enfocado a tener una comunicación directa y sincera, demostrando aquellos aspectos favorables que van a ser positivos en la organización, considerado como punto de partida para el éxito.

En las instituciones de salud no hay presencia de un liderazgo futurista, que se anticipe a algunos acontecimientos de forma responsable, por otro lado, no se busca superar los problemas, dejándose dominar por las circunstancias adversas o por las

reacciones negativas, esto refleja una debilidad para la organización porque ese liderazgo no está fortaleciéndose ante las adversidades, sino que se retrae ante los problemas que surjan.

En estos estilos de liderazgo autocrático, el líder toma decisiones sin recibir aportes de nadie que les informe, los empleados no son considerados ni consultados antes de una dirección, y se espera que se adhieran a la decisión en el momento y ritmo estipulados por el líder, sólo se realiza lo que la directiva o gerencia establezca, no asume los cambios, ni se atreve a mejorar las convenciones de la compañía, aunque los empleados pueden tener un conjunto básico de tareas y objetivos que completan cierto tiempo, el líder no los empuja fuera de su zona de confort.

En cuanto a describir las características del liderazgo transformacional moderno, aplicable en el sector salud todos los empleados pueden obtener una lista de objetivos a alcanzar, así como los plazos para alcanzarlos, si bien los objetivos pueden parecer simples al principio, este gerente puede acelerar el ritmo de los plazos o darle objetivos cada vez más desafiantes a medida que crece con la empresa, esta es una forma de liderazgo altamente alentada con mentalidad de crecimiento porque motiva a los empleados a ver de lo que son capaces, porque actualmente la mayoría del grupo siente que no se encuentra en un ambiente altamente motivante y estimulante y el líder no está inspirando la figura y actitud en el entorno de trabajo, lo cual es una debilidad y son elementos negativos, que deben ser mejorados y el líder debe ser el gestor de estos cambios.

Finalmente [6]un líder tiene como principales funciones: (a) el logro de los objetivos de la organización; (b) la integración del grupo; (c) satisfacción de las necesidades del grupo, la satisfacción contribuye a la integración y un grupo satisfecho e integrado es más efectivo para el líder orientado a la consecución de los objetivos, por ello se considera que las cualidades del líder son fundamentales en ese propósito, para el logro de los objetivos el líder tiene que planificar, organizar el trabajo y controlar la actuación a través del ejercicio de poder, también la integración,

mantenimiento del grupo, asignar roles y funciones.

En las organizaciones de salud en estos momentos existe la necesidad de reflexionar sobre los modelos de gerencia que han venido sustentando la actuación de los gerentes en la gestión hospitalaria, al considerar que hay una significativa relación con la calidad del servicio y la atención prestada a personas que acuden al centro de salud. Esta situación lleva a considerar, por una parte, que la gerencia debe escuchar la opinión de todo el personal que labora y poder tener un dominio de esta situación, por otro lado, también es considerable que aquel gerente debería tener en su perfil una sólida formación educativa, para dar siempre mejoras a la organización que gerencie.

REFERENCIAS

1. Hinojosa R. Competencias gerenciales y estrategias de adaptación en la organización. Ciudad de México: Editorial Universitaria; 2019.
2. Drucker PF. El ejecutivo eficaz. Buenos Aires: Sudamericana; 2006.
3. Chiavenato I. Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª ed. México: McGraw-Hill; 2008.
4. Hodgetts RM, Altman S. Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill; 2003.
5. Newton JW. Liderazgo y apoyo en las organizaciones: el factor crucial. 3ª ed. Londres: Pearson; 2011.
6. Senge P. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica; 2005.
7. Hersey P, Blanchard K. Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situado. 8ª ed. México: Prentice Hall; 2005.
8. Stogdill RM. Manual de liderazgo: un resumen de teoría e investigación. Nueva York: Free Press; 2001.
9. Aguirre J, Serrano M, Sotomayor J. Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias. Guayaquil: Ediciones Holguín; 2017.
10. Mora C. Gestión del talento humano: herramienta estratégica para la gerencia. Bogotá: Ecoe Ediciones; 2012.
11. Mosley DC, Megginson LC, Pietri PH. Supervisión: Conceptos y habilidades de gestión. 6ª ed. México: Thomson; 2005.
12. García E. Gestión hospitalaria y políticas sanitarias en entornos competitivos. Madrid: Ediciones Salud; 2012.
13. Pérez M. Adaptabilidad del sistema educativo y organizacional ante los cambios globales. Rev Educ Soc. 2021; 15(3): 45-60.
14. Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 10ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill; 2002.
15. Tannenbaum R, Schmidt WH. Cómo elegir un patrón de liderazgo. Harvard Bus Rev. 2005; (Especial): 15-25.