



T1104

ROLES DEL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD

Álvarez C, Pineda M, Silva C*
Bastidas Claudia**
Márquez Stella***

Área: Gerencia y seguridad social; categoría: pregrado; modalidad: oral

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo adelantar una revisión bibliográfica para conocer los diversos roles del liderazgo que puedan ser implementados en las instituciones de salud en Colombia. Para este fin, se revisaron 75 obras de diversos gurús del liderazgo entre los años 1960 y 2002. De igual manera, se revisaron 5 artículos científicos y trabajos de grado adelantados en la década de los noventa. Seguidamente, se procedió a diseñar una matriz bibliográfica que permitió organizar secuencialmente y por unidades temáticas la agenda de investigación programada. Los resultados logrados revelaron el imperativo organizacional de ejercer la motivación de la mano de los roles del liderazgo que deben ser aprendidos para lograr los objetivos sociales en que las empresas se han comprometido y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, para sobrevivir en una época signada por el cambio, el caos, la turbulencia, la interdependencia y la competitividad. Las áreas para mejorar el liderazgo son: la personal, la interpersonal, la administrativa y la organizacional. El estudio concluye que los líderes desempeñan diversos roles dentro de la organización, los cuales cambian en virtud de las circunstancias impuestas por el entorno; además, el liderazgo debe propender por mejorar el desempeño, especialmente en aquellos factores críticos para el cambio, tales como capacidades y potencialidades de los recursos humanos, toma de decisiones y solución de problemas, orientación al servicio, reconocimiento y compensaciones y el empowerment.

Palabras clave: liderazgo, motivación, desempeño, competitividad, servicios de salud

ABSTRACT

The objective of the current study was to put forward a bibliographical revision to make known various leadership styles that can be implemented in the health institutions in Colombia. For that aim, 75 works from several leadership gurus, from 1960 to 2002, were researched. Similarly, it was also researched 5 scientific articles and dissertations from the decade of the 90s. Then, a bibliographic matrix was designed which allowed to organized the programme investigation schedule by sequence and topics. The results obtained reveal the imperative order of the different styles of leadership to exercise motivation that needs to be learned in order to obtain the social aims that the companies had engage and to respond the client's needs and expectations, to survive an epoch of changes, chaos, disorder, interdependency and competitiveness. The areas to improve the leadership are: Personal, interpersonal, administrative and organizational. The study concludes that, the leaders carried out different roles within the organization, which they changed as a result of the circumstances imposed by the environment. In addition, the leadership had to be inclining to improve the performance. Especially, in those critical factors that makes a change, such as abilities and capabilities of the human resources; decision making, and problems solving; service support/guidance, acknowledgement and compensations, and empowerment..

Key words: leadership, motivation, habilitéis, competitiveness, service of health

* Estudiante X semestre
** Asesora científica
*** Asesora metodológica

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de salud no han escapado a los ostensibles impactos de la interdependencia, de la turbulencia, del caos y de la incertidumbre ocasionados por los cambios sociales, económicos políticos y demográficos que han signado en las últimas décadas a las organizaciones.

Por lo anterior, los vertiginosos cambios de la época actual demandan de nuestras organizaciones de salud la necesidad de crear espacios favorables de trabajo y de reflexión para todas las personas que contribuyen al alcance de unos resultados como premisa ineludible ante la sociedad, con una visión holística que permita respuestas creativas en la perspectiva global de crecimiento social para responder a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Los investigadores Robert Blake y James Mowton de la Universidad de Michigan desarrollaron una representación gráfica bidimensional del estilo gerencial: *preocupación por las personas* y *preocupación por la producción*; en esencia, representa las dimensiones de *consideración* y *estructura* inicial de Ohio Stateⁱ. El grid no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un gerente respecto a la obtención de los resultados. Pero estas orientaciones pueden ser cruciales para alcanzar un desempeño superior.

Diversas investigaciones desarrolladas por tratadistas como Henry Mintzberg, Abraham Maslow, Frederick Herzberg entre otros, han demostrado que el desempeño de las personas depende, en gran medida, del grado de motivación y el tipo de dirección que reciben las personas, lo que puede sugerir que el éxito o fracaso de la gerencia está estrechamente relacionados con el trato del recurso humano y su actitud hacia el trabajo.ⁱⁱ

Acorde con la reflexión planteada resulta de vital interés conocer los estudios y la disponibilidad bibliográfica alrededor de los roles del liderazgo en las instituciones de

salud y ¿cómo puede influir los roles del liderazgo en el desempeño del recurso humano?

La presente investigación tiene gran importancia práctica en virtud a que va a permitir conocer los diferentes roles de liderazgo que se requieren hoy día para lograr sobresalir con efectividad y proactividad

Este estudio tiene repercusiones prácticas sobre la actividad organizacional al aportar información valiosa que sirve de reflexión y acción sobre la actitud de los directivos de las instituciones de la salud para permitirles promover el desarrollo organizacional con base en la dimensión humana en un contexto global a partir del fomento de elementos organizacionales clave como son la comunicación y la motivación.

James Stoner y Edward Freemanⁱⁱⁱ consideran que la eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Y sí las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación, como un todo, prosperará.

La eficacia con que los administradores y empleados cumplen con sus obligaciones – *desempeño administrativo y laboral* – es tema de muchos debates, análisis y confusión en todas partes del orbe. Peter Drucker, uno de los autores contemporáneos de mayor prestigio en la administración ha señalado que el desempeño de un gerente y, por consiguiente, de la organización puede medirse a través de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Dice que *eficiencia* significa "hacer correctamente las cosas" y que *eficacia* significa "hacer las cosas correctas".

El profesor Prahalad expresa que la globalización, la desregulación y privatizaciones, la convergencia de múltiples tecnologías, la volatilidad de los ciclos de desarrollo de los productos, las normas impuestas por las fuerzas de los mercados y

la desintermediación representan discontinuidades aún mayores^{iv}.

Es de común acuerdo entre diversos tratadistas modernos que la administración, en las últimas décadas, ha sufrido cambios radicales y, por consiguiente el liderazgo en que se encuentra inmersa; por ello se hace necesario estudiar sus nuevos roles, los principios que lo sustentan y las demandas del entorno con el propósito de comprender la urdimbre que entrelazan sus implicaciones.

Un rol es como un mapa de apreciación de responsabilidades; las cuatro áreas para mejorar el liderazgo son: la personal, la interpersonal, la administrativa y la organizacional. Los líderes desempeñan diversos roles dentro de la organización, los cuales cambian en virtud de las circunstancias impuestas por el entorno.

El liderazgo debe propender por mejorar el desempeño y los estilos de trabajo actuales, especialmente en aquellos factores críticos para el cambio, tales como capacidades y potencialidades de los recursos humanos, toma de decisiones y solución de problemas, orientación al servicio, a la calidad y a la productividad, reconocimiento y compensaciones y al empowerment.

La motivación también se puede definir como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. El elemento *esfuerzo* es una medida de la intensidad: Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzos que debemos buscar para satisfacer determinadas necesidades^v.

La motivación de las personas incluye una interesante mezcla de sentido común y una comprensión más profundas de la atención al cliente^{vi}.

Los psicólogos que han pasado mucho tiempo estudiando lo que motiva a la gente, han desarrollado unas directrices probadas y

contrastadas que pueden servir para motivar a cualquiera^{vii}

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. De allí la importancia del acervo de conocimientos que se tenga con relación a sus necesidades, satisfacciones, aspiraciones y motivaciones. La teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow; él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe un espiral de jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A medida que se satisfacen cada una de ellas, el siguiente nivel se vuelve dominante. La importancia de esta teoría radica en la valoración que se haga administrativamente para conjugar los intereses y aspiraciones de los empleados con los objetivos de la organización^{viii}.

De manera análoga, diversos estudiosos, principalmente, profesores norteamericanos, entre los que sobresalen, Douglas Mc Gregor (Teoría X y Y), Frederick Herzberg (Teoría de la motivación –higiene), Clayton Alderfer (Teoría ERC). McClelland (Teoría de las necesidades), entre otros; que, desde diferentes puntos de vista, han tratado de explicar la importancia de la motivación en el trabajo y como ésta motivación tiene relación con los estilos de dirección.^{ix}

Los estudios realizados por la universidad de Michigan revelaron que los administradores más eficaces eran los que tenían relaciones de apoyo con los subordinados, lo que tendía a utilizar la toma de decisiones en grupo más que individuales y alentaban a los subordinados a fijar y obtener metas de un alto desempeño. Involucrar a los empleados es un proceso de participación que utiliza toda la capacidad de éstos para estimular un mayor compromiso con el éxito organizacional.

Arcos Elsa y Caro María, en un estudio de la evaluación del desempeño en audiovisuales en la ciudad de Bogotá (Colombia)^x, concluyeron que se hacía necesario mejorar la calidad del liderazgo, debido a que son los

líderes los que deben conducir el cambio y el progreso en las organizaciones.

Por lo anterior, resulta evidente la imperiosa necesidad de fomentar en las organizaciones un liderazgo eficaz que coadyuve el logro de los objetivos organizaciones en conjunción con los de los empleados, dado que ambos, evidentemente, tienen un propósito común en cuanto a miembros de una organización, lo que está en concordancia con investigaciones anteriores desarrolladas en otras latitudes como las de Taylor, los esposos Gilbreth, Mary Parker Follett y Douglas McGregor, entre otros.

La salud de la población colombiana, es una responsabilidad tanto del estado como de la sociedad civil, situación demostrada por los diversos procesos que en este campo se realizan en el país. La salud, entendida como "el completo bienestar físico, mental y social, y no simplemente la ausencia de enfermedad," debe permitir al ser humano mantener un equilibrio con su ambiente, para mejorar sus condiciones de vida, en el marco del contexto nacional. En consecuencia, el abordaje de la problemática de la salud, debe estar sustentada en una clara voluntad y compromiso político para satisfacer las necesidades de salud y el desarrollo óptimo de los recursos humanos para dar respuesta a los problemas de salud.

Por lo anterior, resulta evidente la imperiosa necesidad de fomentar en las organizaciones un liderazgo eficaz que coadyuve el logro de los objetivos organizaciones en conjunción con los de los empleados, dado que ambos evidentemente, tienen un propósito común en cuanto a miembros de una organización, lo que está en concordancia con investigaciones anteriores desarrolladas en otras latitudes como las de Taylor, los esposos Gilbreth, Mary Parker Follett y Douglas McGregor, entre otros. Igualmente, estos investigadores demostraron que el ser humano responde de diferente manera a estímulos, y por lo tanto, sus repercusiones tienen un profundo sentido social y organizacional.

En el último siglo la salud ha dejado de ser un simple asunto del gobierno para convertirse en un importante problema político. Por ello, los términos salud y política, que en principio podrían ser ajenos entre sí, se han llegado a unir indisolublemente en la expresión política de salud o política sanitaria.

El liderazgo es en la actualidad el mayor desafío de las instituciones del país y el sector de la salud no escapa a este señalamiento. La autoridad, el poder de convocatoria^{xi}.

La ausencia de un liderazgo eficiente ha sido, en buena parte, responsable de que el sistema de salud colombiano se haya caracterizado por ser un sector plagado de protagonistas y con intereses difíciles de conciliar; de ser uno de los sectores de más baja sinergia y sincronía que tiene el aparato burocrático nacional, en el que se ha considerado a la salud como un simple aspecto de beneficencia y caridad, ignorando los principios modernos de atención médica pública y de seguridad social; y en el que existen dispersos y múltiples servicios de salud oficiales que no llenan a cabalidad su misión específica y que han constituido un barril sin fondo para el presupuesto nacional^{xii}.

El objetivo del presente estudio consistió en realizar una revisión bibliográfica que conduzca a conocer los roles del liderazgo y como éstos influyen en el desempeño del recurso humano de las instituciones de salud.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio consistió en una revisión bibliográfica sobre los roles del liderazgo en las instituciones de salud; para este fin, se revisaron 75 obras de diversos gurús del liderazgo entre los años 1960 y 2002. De igual manera, se revisaron 5 artículos científicos y trabajos de grado de grado adelantados en la década de los noventa. Seguidamente, se procedió a diseñar una matriz bibliográfica que permitió organizar

secuencialmente y por unidades temáticas la agenda de investigación programada.

La matriz Bibliográfica se diseñó utilizando como referencia el modelo propuesto por POLIT, D. y HUNGLER B consistente en una matriz de tres columnas, donde se relacionaron el referente bibliográfico, la función de la revisión en cuanto a el contexto legal y conceptual, enfoque metodológico y fuente de ideas para la investigación y finalmente el tema utilizado para el estudio.

RESULTADOS

MOTIVACIÓN

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. Por esta razón, los administradores y profesionales de otras áreas del conocimiento, pero que se alimentan de una u otra manera con contenidos de administración siempre tienen teorías establecidas acerca de la motivación, aquellos factores que encausan, conducen y sustentan la conducta. Estas teorías, a su vez, afectan las formas en que los administradores de distintas áreas del conocimiento tratan a los empleados.

La organización de una institución de servicios debe satisfacer, de alguna manera y en algún nivel, las motivaciones de los funcionarios o empleados que laboren en ella. Esto quiere decir que las actividades objeto de la institución la realizan las personas motivadas por incentivos^{xiii}

➤ **Primeras teorías sobre la motivación^{xiv}**

✓ **Motivación por miedo.** Una de las más viejas formas es motivar infundiendo miedo, mediante amenazas, coacciones o intimidaciones violentas.

✓ **El método de la zanahoria y el garrote.** Con este método se busca combinar el miedo con los incentivos: premio por el buen desempeño y castigo para el malo.

✓ **Teoría del hombre económico.** Esta filosofía sostiene que el dinero es la única

razón que motiva a trabajar bien. Frederick Taylor fue su iniciador y un incansable defensor.

✓ **Teoría de la jerarquía de necesidades.** Probablemente estemos en lo cierto al decir que la teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Maslow presenta la hipótesis que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de autorrealización^{xv}

✓ **Teoría X y Y.** Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado *teoría X*, y otro positivo, llamado *teoría Y*.^{xvi}

✓ **Teoría de la motivación higiene.** El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas cuando se sentía mal.^{xvii}

✓ **Teorías contemporáneas.** Las teorías anteriores son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan más de cerca. Si embargo, no todo está perdido. Varias teorías contemporáneas tienen un elemento en común. Cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez, desde luego eso no significa que dichas teorías sean totalmente correctas y no estén sujetas a discusión, antes por el contrario, estas teorías son válidas sólo desde su punto de vista y en medio en el cual han sido desarrolladas.

❖ **Teoría ERC.** Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de las necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento.^{xviii}

❖ **La teoría de las necesidades de McClelland.** La teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación, que se definen como sigue: *necesidad de realización, necesidad de poder y necesidad de afiliación*^{xix}.

❖ **Teoría de la fijación de metas.** Pocas personas niegan que las metas claras y difíciles conducen a mayores niveles de productividad de los empleados.

❖ **Teoría del reforzamiento.** Se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento y conciben el comportamiento como algo condicionado por el ambiente.

❖ **Teoría de la equidad.** Los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. Percibimos lo que obtenemos de un puesto (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y luego comparamos nuestra relación resultados-insumos con la relación resultados-insumos de otra persona en nuestra misma situación.

Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura.

La dirección de instituciones de salud tiene una gran antigüedad, sin embargo, sólo fue a principios del siglo XX cuando se inició su investigación y tecnificación. Con este avance se empezó a reconocer que dirigir no es mandar, es un trabajo profesional que requiere de conocimientos específicos, diferentes a los conocimientos técnicos y humanísticos. En Europa la dirección de instituciones de salud pareció después de la posguerra^{xx}.

Hoy en día los criterios sobre administración están suficientemente difundidos. Actualmente los problemas de las instituciones de salud se buscan resolver con el perfeccionamiento de los conocimientos y las prácticas de directivos calificados y experimentados. La dirección general se caracteriza por una profesionalización cada vez mayor de los responsables de

enfrentarse a sus tareas con una formación específica más adecuada con el mayor nivel posible, junto con experiencias empresariales y apoyada en el sentido común individual imprescindible, como los elementos capaces de centrar el uso eficaz y moderno de las tareas de dirección^{xxi} (Malagón Londoño, 1999).

LIDERAZGO

Pocos términos del Comportamiento Organizacional han dado lugar a tantas diferencias conceptuales como el liderazgo, aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo es un proceso de influencia, la diferencia radica en que el liderazgo debe ser de no coerción (el liderazgo, por definición omite la fuerza coercitiva; cuando un líder pretende o empieza a obligar a sus seguidores, lo que hace, esencialmente, es abandonar el liderazgo y abrazar la dictadura), y sí es o no diferente de la administración; por consiguiente, veamos algunas consideraciones al respecto:

Abraham Zaleznik, dice "que los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes. Los administradores se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en un proceso de toma de decisiones"^{xxii}.

John Kotter, señala que "el Liderazgo es diferente de la administración", propone que "la administración trata del manejo de la complejidad en las organizaciones; en contraste, el liderazgo trata el manejo del cambio". "Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión de futuro"; igualmente, acota que, tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficiencia organizacional"^{xxiii}.

W. Steven Brown, expresidente del Grupo Fortune, dice que "administrar es el arte de obtener asentimiento para las metas y alcanzarlas por medio de otros". Stephen Robbins (2000), eminente académico y

escritor norteamericano manifiesta que “el liderazgo es el arte de alcanzar resultados a través de las personas”^{xxiv}

Al hablar de liderazgo tenemos que hablar también del cambio, que es el estribillo de nuestra época, y la urgencia de efectuar transformaciones importantes en nuestras vidas, y por ende en las organizaciones. El mundo está viviendo momentos dramáticos de cambio y el ser humano debe ser protagonista de cambios, en virtud a los enormes desafíos que tiene que enfrentar. Si queremos sobrevivir, tenemos que enfrentar la verdad. W. Shakespeare decía “que lo más difícil era encontrar un espejo que nos diga la verdad”. Pero la gran ventaja competitiva está en la rapidez con que se responda al cambio. Los seres que sobreviven no son los más fuertes sino los que tienen rápida capacidad de adaptación. Al cambio hay que vivirlo todos los días y se debe reconocer que el cambio por sí sólo es bastante difícil, pero su aceleración es aún más amenazadora.

Es igualmente reconocido por estos ejecutivos sobresalientes, qué debe hacerse, incluso cómo debe hacerse; sin embargo, somos incapaces de encabezar el cambio con efectividad, ¿Cómo se explica entonces la génesis de esta paradoja? ¿Por qué los grandes líderes que parecen decir y hacer sólo cosas “correctas” se muestran incapaces para encabezar el Cambio Organizacional? ¿Cuál es el papel que le corresponde desempeñar al liderazgo en las organizaciones?

La importancia de estos cambios ha sido evidenciada intuitivamente por diversos autores contemporáneos aclamados y aceptados como John Naisbitt^{xxv} con su libro Megatrends (Megatendencias), Alvin Toffler, The Thrid View (La Tercera Ola)^{xxvi} y Entrophy a New Word View (La entropía, un nuevo punto de vista mundial) de los autores Jeremy Rifkin y Ted Howard.^{xxvii}

El liderazgo requiere de personas que asuman unos roles decididos, los impulsen, los defiendan, sean coherentes y responsables con ellos. Por lo general, los líderes son personas que toman iniciativas, emprenden procesos innovadores y

fomentan la innovación, es decir, emprenden cambios. Fijan una dirección estratégica e inician su marcha. Consiguen resultados y no se limitan a realizar una actividad; llegar a la meta se convierte en una obsesión casi incontrolable. El liderazgo auténtico demanda de los líderes que no sólo sean instrumentos de cambio, sino catalizadores del cambio^{xxviii}.

El modelo de liderazgo de “yo mando, usted obedece”, no sólo es obsoleto, si no que ya no funciona. El verdadero líder tiene que ser capaz de crear un ambiente en el que todos se sientan valorados y representados.

Liderazgo puede significar muchas cosas. El liderazgo está asociado con la creatividad, la influencia, el dar buenos ejemplos, fomentar y proteger nuevos valores y dirigir. El liderazgo puede ser un conjunto de características, o también consiste en dar orientaciones en forma entusiasta a otras personas, y que a éstas les agrade. En un mundo cada vez más competitivo, sólo las ideas marcan la diferencia: ideas que abran puertas, métodos para resolver problemas o, simplemente, información para entender mejor lo que está pasando en el mundo de la economía y los negocios. Se requiere de líderes que sean conscientes de la necesidad de implementar las últimas tendencias del mercado global; que las vías, las carreras y los métodos les suministren las herramientas adecuadas para alcanzar las metas.

El concepto de liderazgo, en las últimas décadas, ha tomado singular importancia en virtud a los grandes avances en las comunicaciones y las tecnologías. Actualmente, las ventajas que ofrecen las comunicaciones modernas definen, en gran parte, el perfil de los nuevos líderes ya que la demanda de necesidades les exige ir más allá de las tecnologías e interpretar el futuro con gran creatividad para dar respuesta a los cambios acelerados con que nos enfrentamos.

En los actuales momentos una persona, un producto, un proceso o un servicio que no de valor agregado a la organización está fuera de ella. Por tanto, agregarle valor a la organización es tarea de todos; pero el nuevo líder debe promover esa nueva vida,

transformar y entusiasmar a sus colaboradores para alcanzar las metas comprometidas.

Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el logro del éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.^{xxxix} Liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.^{xxx}

El liderazgo es la acción de los líderes que induce a sus seguidores a actuar en pos de determinadas metas que representan los valores y motivaciones –los deseos y las necesidades, las aspiraciones y esperanzas– tanto de los líderes como de los seguidores.^{xxxi}

Dirigir con éxito y ejercer un verdadero liderazgo requiere de los líderes tener amplios conocimientos sobre las personas; el arte de dirigir requiere profundizar en las Ciencias de la Conducta, requiere conocer sobre Psicología Industrial y en particular sobre el Comportamiento Organizacional.

Las modernas teorías del liderazgo enfatizan la importancia de la comunicación eficaz. James Mac Gregor Burns dice: <<El acto fundamental del líder es inducir a las personas a ser conocedoras o conscientes de lo que sienten, a sentir tan intensamente sus verdaderas necesidades, a definir tan significativamente sus valores, que se les pueda inducir a una acción intencionada>>, lo que equivale a decir que la única manera de motivar a las personas es comunicándose con ellas. La comunicación eficaz conforma los valores de las personas.^{xxxii}

Pero en la comunicación hay más que una motivación y una conformación de valores. El liderazgo articula y define lo que ha quedado previamente implícito o sin decir; en tales situaciones, los líderes crean metáforas, imágenes y modelos que proporcionan un foco de convergencia para una atención renovada. Por tanto, uno de los elementos cruciales del liderazgo es la capacidad para influir en las intenciones de los miembros de una organización y ordenarlas en dirección al fin propuesto. La comunicación da un

sentido de las cosas a las personas que lo buscan^{xxxiii}

El liderazgo es el arte de combinar los resultados con el corazón: El liderazgo significa también llegar donde uno quiere ir. Los seres humanos tenemos sentimientos y una sensación de valía y destino. Nadie puede vivir sin tener respeto por sí mismo^{xxxiv}

James Mac Gregor Burns, ha propuesto otra forma de liderazgo, lo llama liderazgo de transformación. Un liderazgo que se basa en alcanzar resultados extraordinarios con seres humanos ordinarios.^{xxxv}

Warren Benis, un estudioso contemporáneo del liderazgo, utiliza una metáfora para definir al líder transformador: “Es un arquitecto social”; por lo que, el líder es principalmente un experto en la promoción y protección de valores.^{xxxvi}

La transformación de las empresas comienza y termina apenas, con la decisión individual de las personas de transformarse. En la soberanía de esa decisión, reside la única respuesta razonable a la paradoja de querer transformar aquello de lo que nosotros mismos formamos parte.

La gerencia del servicio tiene a los empleados como su primer mercado. Todas las empresas tienen que prestar servicio, unas más que otras. Servicio es una relación entre poseedor y cliente, cuyo objetivo consiste en el que cliente siga contento con el proveedor después de cada contacto. El objetivo del servicio es la satisfacción total de los requerimientos del cliente, buscando en lo posible superar las expectativas. La calidad la determina es el cliente. Cada vez que alguien se viene a quejar debemos darles las gracias porque es una oportunidad para mejorar. La satisfacción al cliente es importante porque es la única manera como una compañía puede sobrevivir y crecer. El cliente satisfecho vuelve a comprar y nos recomienda.

El término “Liderazgo” en vez de “Administración” describe mejor el requerimiento claro para obtener éxito en el cambio. Para comenzar, este cambio implica más que una buena administración de un

proceso rutinario en el cual los enfoques están bien documentados con resultados que son totalmente predecibles debido a la experiencia previa con el grado de cambio que estos sistemas generan. Más bien, tratamos la innovación a gran escala con la cual sólo un pequeño grupo de empresas y de individuos en realidad han tenido experiencia. Estamos abriendo un nuevo camino, forjando nuevos conceptos.

TEORÍAS DE LIDERAZGO

Existen muchas obras escritas sobre las diferentes teorías del liderazgo y gran parte de ellas son algo confusas y contradictorias. El primer esfuerzo sistemático de los psicólogos, sociólogos y otros investigadores de áreas diferentes por entender el liderazgo fue el intento por identificar las características de los líderes. La concepción del liderazgo (*los líderes nacen, no se hacen*) goza todavía de gran aceptación (aunque no entre los investigadores). Para introducirnos por esta "jungla de teorías" consideremos cuatro enfoques que han intentado explicar cómo es un líder efectivo. El primero pretendía encontrar rasgos universales de la personalidad que los líderes tuvieran de más que los no líderes. El segundo buscaba explicar el liderazgo en términos de la conducta que se observaba en una persona. Los dos enfoques se han considerado "salidas en falso" ya que se basaron en una concepción del liderazgo equivocada y simplista. El tercero recurría a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo para conciliar e integrar los múltiples resultados de las investigaciones. En fecha más reciente, la atención ha vuelto los ojos a los rasgos, pero desde otra perspectiva; en la actualidad, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que el liderazgo es tanto de estilo (proyectar el aspecto de líder) como de contenido^{xxxvii}

LIDERAZGO IMPULSADO POR VALORES

Los psicólogos y filósofos ofrecen distintas explicaciones acerca de las actitudes y la conducta de las personas, desde la presencia de la maldad del hombre, *homini homini lupus est* (Hobbes 1588-1679), hasta la contaminante – *corrupción social de la inocencia* (J.J. Rousseau (1712-1778), la mayoría de ellos coinciden en afirmar que los hombres actúan determinados por el grado de conciencia que poseen las personas; entendiéndolo por conciencia, el sistema de valores que éstas han recibido o construido por sí mismas.

Los valores son estándares de conducta. Son categorías que implican una forma de pensar, actuar y hablar de forma diferente. Los seres humanos tienen valores y estos son diferentes.

Los valores constituyen las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo opuesto o inverso de conducta o estado final de la existencia. Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable.

Los valores son importantes para el estudio del liderazgo, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y las motivaciones, y porque influyen en nuestras percepciones^{xxxviii}

La organización debe ser coherente en la práctica de sus valores. Un problema es que se piensa una cosa, se dice otra cosa y se practica otra cosa. Divorciado de la moral, el liderazgo se reduce a una mera técnica de la gestión empresarial y de la actividad política.

Los valores deben sostenerse en tiempos difíciles, por que ésta es su mayor prueba de fuego, de lo contrario, no son valores sino lemas de moda. Los valores emanan de los líderes o éstos los descubren en sus seguidores y los implementan.^{xxxix}

DISCUSIÓN

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros, por ello resulta de vital importancia que el liderazgo que se implemente dentro de las organizaciones debe dinamizar, estimular y motivar a las personas en la contribución a los objetivos estratégicos. Más de un centenar de tratadistas contemporáneos han insistido, a través de sus diferentes bet seller, que el liderazgo es el nervio, alma y corazón de la actividad empresarial.

También es cierto que diversos investigadores como Maslow, McClelland, Mc Gregor Douglas, entre otros, han tratado de demostrar la motivación desde puntos de vista acorde con las condiciones socioeconómicas del entorno imperante donde se encuentran inmersos; pero los resultados encontrados por estos investigadores, a pesar de tener un inmenso valor científico y práctico, no han resuelto del todo muchas dudas que aun hoy persisten.

Lo único verdaderamente cierto es que el liderazgo puede aprenderse, es más, debe aprenderse. Con base en estos hechos, los investigadores están tratando ahora de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a una persona como líder.

En síntesis, los líderes de la salud deben inspirar y conducir la formación de nuevas culturas y valores. Igualmente, deben generar modelos de productividad, servicio y competitividad que respondan a las necesidades de los clientes y la dinámica de los mercados y propicie un futuro sustentable.

Para concluir, podemos decir que bien es cierto que ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros, por ello resulta de vital importancia que el liderazgo que se implemente dentro de las organizaciones de la salud debe dinamizar, estimular y motivar a las personas en la contribución a los objetivos estratégicos. Más de un centenar de tratadistas contemporáneos han insistido,

a través de sus diferentes bet seller, que el liderazgo es el nervio, alma y corazón de la actividad empresarial.

La literatura sobre las teorías del liderazgo es abundante y, muchas veces confusa y contradictoria lo que, en ocasiones, cuando uno penetra en ella siente la percepción de ingresar a una jungla de conocimientos. Diversos investigadores han tratado de demostrar el liderazgo desde sus puntos de vista, pero desafortunadamente han sido "salidas en falso", con base en un concepto erróneo y demasiado simplificado del liderazgo. Lo único verdaderamente cierto es que el liderazgo puede aprenderse, es más, debe aprenderse.

En síntesis, los líderes de la salud deben inspirar y conducir la formación de nuevas culturas y valores. Igualmente, deben generar modelos de productividad, servicio y competitividad que respondan a las necesidades de los clientes y la dinámica de los mercados y propicie un futuro sustentable.

Finalmente se puede recomendar que las organizaciones de la salud, para cumplir con sus objetivos sociales, requieran impulsar el compromiso a través de un liderazgo eficaz que promueva la motivación de sus miembros. Los nuevos roles que desempeña el liderazgo moderno deben aprenderse mediante un proceso de educación y capacitación que genere equipos de trabajo y agentes de cambio.

De la misma manera es importante impulsar estudios prácticos que permitan precisar, en mayor grado, los roles del liderazgo en las instituciones de la salud en Colombia.

REFERENCIAS:

-
- ⁱROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996; p 115-117
- ⁱⁱ IBID; p 125-130
- ⁱⁱⁱ STONER, J y Freeman.Edward. Administración. Editorial PHH. México,1997; p 238-250

^{iv} PARHALAD. Las discontinuidades emergentes, 2001

^v IBID

^{vi} HARRIS, Jeff. Administración de recursos humanos. Méjico. Limusa. 2000

^{vii} IBID

^{viii} ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996

^{ix} MC GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Edit Mg Graw Hill. Bogotá. 1997; p 16-35.

^x Arcos Elsa y Caro María. Evaluación del desempeño en audiovisuales en la ciudad de Bogotá (Colombia). Universidad Santo Tomás, 1997

^{xi} DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit. Mc Graw Hill, 8a Edición, México. 1997.

^{xii} IBID, 1999

^{xiii} MALAGÓN G. Administración hospitalaria. Editorial médica panamericana. Bogotá, 2000; p 65-69

^{xiv} IBID; p 70-78

^{xv} ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996; p 228-230

^{xvi} MAC GHREGOR BURNS, James. Leadership, Harper & Row. Nueva York. 1978.

^{xvii} ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996; p 242-247.

^{xviii} DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit. Mc Graw Hill, 8a Edición, México. 1997.

^{xix} IBID

^{xx} MALAGÓN G. Administración hospitalaria. Editorial médica panamericana. Bogotá, 2000; p 70

^{xxi} IBID; p 78

^{xxii} ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996; 287-289

^{xxiii} IBID; 356

^{xxiv} BROWN, Steven Brown. Los 13 errores fatales que cometen los gerents. Editorial Norma. Bogotá, 1997); p 21

^{xxv} NAISBITT, John. Megatrends. Editorial Warner Books. Nueva York. 1982; p 25-32

^{xxvi} TOFFLER, Alvin. El shock del futuro, Editorial FCE, Méjico. 1972.

^{xxvii} ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996.

^{xxviii} DRUCKER, Peter. Gerencia Para el Futuro. Edit. Norma, Bogotá. 1993.

^{xxix} ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996.

^{xxx} STONER, James. Administración. Editorial PHH. México. 1997; 224-228.

^{xxxi} BURNS, Mac Gregor. Liderazgo. Editorial Limusa. México, 1978; p 32-37.

^{xxxii} IBID; 32-37

^{xxxiii} KOESTEMBAUM, Peter. Liderazgo. Editorial Norma. 1999; 32-38

^{xxxiv} O'TOOLE, James. El liderazgo del Cambio Edit. PHH. México. 1996; 24-28.

^{xxxv} MAC GHREGOR BURNS, James. Leadership, Harper & Row. Nueva York. 1978.

^{xxxvi} ZALEZNIK Abraham. Human Dilemas of Leadership. Editorial Harper & Row. New York. 1966.

^{xxxvii} ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996; p 228-230

^{xxxviii} SILICEO, Alfonso Y col. Liderazgo valores y cultura organizacional. Edit. Mc Graw Hill. México. 1999; p 36-39.

^{xxxix} IBID; p 46-48

joha04@hotmail.com

pinedam@latinmail.com

csilva15@hotmail.com