



ENSAYO

PERFIL DEL LÍDER QUE REQUIERE EL HOSPITAL MILITAR CENTRAL

SERGIO MAURICIO CASTELLANOS GARCÍA

Código d5200767

ASPIRANTE AL TÍTULO DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

DR. JUAN PABLO SÁNCHEZ A.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA – FAEDIS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA.

JULIO 26 DE 2017

Resumen

El presente ensayo quiere abordar el tema del perfil que debe tener el Líder en el Hospital Militar Central, ya que ante los grandes retos que se tienen al direccionar una institución en salud requieren que las personas que se desempeñan en cargos claves dentro de la organización tengan competencias y habilidades en liderazgo. Fundamentalmente es importante que el Líder comprenda la importancia de manejar equipos de trabajo altamente eficientes mediante el desarrollo de una adecuada inteligencia emocional en los aspectos como autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales, logre generar un adecuado clima laboral dentro de la organización.

El Hospital Militar central requiere de personas que entiendan y sean consciente de la importancia de tener habilidades de liderazgo con el fin de enfrentar los retos actuales en los que los procesos de transformación en el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares exigen tener la capacidad de motivar al personal hacia objetivos institucionales.

Palabras Claves: Clima Laboral, Inteligencia emocional, Liderazgo, Trabajo en equipo.

Abstract

The present essay wants to address the topic of the profile that should have the Leader in the Central Military Hospital, given that the great challenges that have to address a health institution require that people who perform in key positions within the organization have Competencies and leadership skills. It is fundamentally important that the Leader understands the importance of managing highly efficient work teams by developing an adequate emotional intelligence in the aspects such as self-awareness, self-management, social awareness and social skills, to generate an adequate working environment within the organization.

The Central Military Hospital requires people who understand and are aware of the importance of having leadership skills in order to face the current challenges in which the processes of transformation in the Health Subsystem of the Military Forces demand the ability to motivate to institutional goals.

Keywords: Working Environment, Emotional Intelligence, Leadership, Teamwork.

1. Introducción

En las instituciones de salud como el Hospital Militar Central es necesario establecer el perfil del líder que se desempeña en cada una de las diferentes áreas, ya que de las habilidades y competencias que tengan éstas personas la organización estará en capacidad de realizar una transformación y adaptación a las nuevas exigencias que demanda los nuevos retos en el Subsistema de Salud de las Fuerzas Militares.

La capacidad de Liderazgo es una competencia fundamental en los funcionarios que desempeñen los diferentes cargos de la institución, ya que el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales depende de la capacidad de influir en las personas. El poder y la autoridad deben ser bien entendidos para aplicarlos en el logro de los objetivos propuesto.

Es importante que el Líder entienda que su capacidad de influencia, poder y autoridad debe estar apoyadas por una habilidad clave como la inteligencia emocional, ya que entendiendo y controlando sus emociones será capaz de motivar al cumplimiento de los logros mediante la empatía y habilidades sociales.

Dependiendo de las competencias en inteligencia emocional, el Líder podrá generar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del momento requerido, lo que creará un clima laboral positivo o negativo dentro de la organización.

Finalmente, las competencias en liderazgo e inteligencia emocional no solo darán las herramientas al líder para mejorar el clima laboral, sino que mejorará la habilidad requerida para direccionar el trabajo en equipo con el fin de lograr los resultados institucionales en una manera más eficiente.

2. Liderazgo: Como Influir

Ante los retos que se tiene hoy en día en las instituciones de salud es necesario que las personas que desempeñan cargos directivos sean personas que tengan habilidades y competencias que los identifiquen como verdaderos líderes, que sean capaces de crear un clima laboral adecuado para que se obtengan los resultados propuestos.

Si bien el liderazgo se evidencia en la capacidad de motivar e influenciar a las personas, también se puede evidenciar en la capacidad del líder obtener los resultados propuestos (Goleman, 2005).

Igualmente, Goleman (2004), ante la pregunta que hace a un líder, destaca que en los diferentes escenarios de los negocios siempre se encontrará historias en las cuales se cuente situaciones en las cuales una persona altamente inteligente ha asumido cargos en los que se requiere competencias de liderazgo y han fracasado. Pero también se tiene ejemplos de situaciones en las cuales alguien tiene sólidos conocimientos intelectuales y técnicos, pero no extraordinarios han logrado destacarse en cargos preponderantes y que de igual forma necesitan habilidades de liderazgo.

Es así que aparece apreciaciones en las cuales se podría decir que el liderazgo es más un arte que una ciencia. Pero precisamente los diferentes estudios han demostrado que las diferentes competencias que establecen el liderazgo también pueden tener fundamentos en estudios e investigaciones que dan sustento científico a los diversos estilos de liderazgo como se anota más adelante.

Sustentando lo anterior se ha dicho que los líderes más influyentes tienen similitudes en algo fundamental: todos tienen un alto grado de lo que se conoce como inteligencia emocional. No es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como aptitudes de umbral; es decir, son los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Pero mi investigación, con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo (Goleman, 2004).

Cuando el líder se propone ser una persona eficiente con su organización es importante que tenga muy claro los conceptos de poder, influencia y autoridad, ya que dentro de una organización se debe generar un clima organizacional en el cual se tenga la suficiente confianza en los objetivos,

estrategias y acciones tomadas por las personas que tienen la responsabilidad para tomar estas decisiones.

En cuanto al concepto de autoridad se refiere al derecho de dirigir las actividades de los otros, pero de igual manera se refiere a la aceptación tomada por los empleados para cumplir las instrucciones dadas por los gerentes. Para entender un poco más lo anterior es imperativo aclarar los conceptos de poder y la influencia. Donde la influencia es la capacidad de producir cambios en el comportamiento de los otros mediante la aceptación voluntaria, mientras que el poder produce los cambios de comportamiento, pero mediante métodos coercitivos (Gratto & McConnell, 2008).

La autoridad se evidencia dentro de la organización de formas diferentes como, por ejemplo: “Esquema organizacional de la entidad, descripción de los cargos, manuales de procedimientos y políticas y reglas de trabajo”. (Gratto & McConnell, 2008). A las personas dentro de la organización se les confiere diferentes grados de autoridad de acuerdo a la posición jerárquica que tengan en su momento.

El líder debe entender la importancia de estos tres conceptos, ya que van generando un adecuado manejo de las situaciones presentadas diariamente dentro de la organización, con el fin de que se apliquen de la forma más adecuada con el fin de crear un clima laboral positivo y organizado.

La autoridad la va cultivando el líder con sus conocimientos técnicos y experiencia, soportado evidentemente por su inteligencia emocional para dirigir equipos de trabajo altamente efectivos.

Ahora es necesario definir el concepto de líder, como una persona que es capaz de hacer que las cosas pasen. El líder influye y dirige equipos de trabajo hacia la consecución de los objetivos propuestos dentro de la organización.

Las características de personalidad como tolerancia al estrés, automotivación, autocontrol, madurez emocional, integridad personal, orientación al logro y competencias técnicas (organización, estrategia, planeación, servicios de salud, tecnología) y competencias en inteligencia emocional (autoconocimiento, autocontrol, conciencia social y habilidades sociales), son necesarias para desarrollar un perfil de liderazgo dentro de instituciones de salud (West, Armit, & Eckert, 2015).

Las Instituciones de salud han ido evolucionando de acuerdo a las exigencias del entorno, los avances tecnológicos y por las exigencias de los sistemas de calidad instaurados desde los últimos años. Esto ha hecho que la organización de estas instituciones se tenga que ir reinventando y por lo tanto cada día se ve más personal de salud ocupando cargos que requieren de habilidades de liderazgo (Spencer, 2014).

Por lo cual el liderazgo efectivo en los servicios de salud debe cumplir con tareas específicas como: promover el desarrollo continuo del conocimiento de la organización, desarrollar las habilidades y capacidades de todo el personal para mejora la calidad en la atención de los pacientes.

Al igual que deben permanentemente estar estimulando, motivando y recompensando al personal de salud, cuando estos introducen a su trabajo nuevas y mejores formas de desarrollarlo (West, Armit, & Eckert, 2015).

Las personas que se desempeñan en instituciones de salud en cargos que requieren habilidades de liderazgo deben desarrollar las siguientes competencias:

- Competencias técnicas: Estas incluyen conocimiento de la organización, plan estratégico, estructura y procesos. Conocimiento de lo diferentes servicios, procedimientos y tecnologías en cuidados de la salud. A demás de conocimiento del ambiente organizacional. Con esto el líder gana respeto en los seguidores.
- Habilidades conceptuales: Tener un entendimiento del complejo ambiente de la organización (Interno y externo), para sensibilizarse ante las diferentes situaciones. La capacidad de análisis, planeación y toma de decisiones es fundamental para el funcionamiento de la organización. Esto conlleva a aumentar la confianza en los seguidores.
- Habilidades interpersonales: comprender las necesidades y sentimientos de las personas de la organización, monitorear los efectos de su propia conducta y ser consciente de las reacciones emocionales de los otros es esenciales para el líder.

Las anteriores habilidades deben irse formando en las personas que son profesionales de la salud y piensan en acceder a diferentes cargos administrativos dentro de la organización en salud. Spencer, 2014 refiere que los nuevos retos que enfrentan estas organizaciones han creado nuevos cargos como: coordinador de innovación tecnológica, jefe de informática médica, Subdirector de

transformación clínica, subdirector de administración médica y subdirector de informática clínica entre otros, ha venido despertando el entusiasmo en el personal clínico en prepararse cada día más en temas administrativos y gerenciales como el liderazgo.

Estos nuevos roles crean dentro de las futuras organizaciones de salud la necesidad de asegurar que el talento humano para los cargos directivos tenga amplias capacidades en liderazgo.

En diferentes estudios se han encontrado que las siguientes pueden ser las competencias críticas necesarias en el liderazgo efectivo para las organizaciones de salud: Pensamiento crítico y planeamiento estratégico, Pensamiento innovador y creatividad, administración del cambio, servicio enfocado en el paciente, experiencia en seguridad del paciente, análisis de datos, administración en tecnología de la administración, experiencia en administración de salud pública y comunitaria (Spencer, 2014).

3. Inteligencia Emocional Clave en el Liderazgo

El liderazgo es fundamental en Instituciones de salud y requiere que las personas que ocupan altos cargos dentro de la organización tengan habilidades y competencias no solo técnicas – conocimientos, sino que desarrollen muy buenas capacidades en inteligencia emocional.

No obstante, se ha descubierto que los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: todos tienen un alto grado de inteligencia emocional. “Encontrándose que la Inteligencia emocional es la condición clave del liderazgo” (Goleman, 2004).

Se puede definir la inteligencia emocional como la capacidad del individuo para identificar su propio estado emocional y gestionarlo de forma adecuada. Así mismo este concepto tiene que ver con la capacidad del individuo de establecer relaciones interpersonales efectivas (León, 2015).

Los diferentes estilos de liderazgo (coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático y ejemplar), influyen directamente sobre el desempeño y resultados de la organización. “Tema importante ya que estos estilos de liderazgo tienen que ver directamente con las diferentes capacidades y dependen de la inteligencia emocional” (Goleman, 2005).

Ahora bien, es importante establecer cuáles son esas capacidades de la inteligencia emocional a la que se refiere Goleman:



Ilustración 1 capacidades de la inteligencia emocional según Goleman

Fuente: Elaborado por el Autor

La autoconciencia debe ser entendida como la capacidad para interpretar y comprender las propias emociones y reconocer su impacto en el desempeño laboral.

“Es el ingrediente primordial de la inteligencia emocional, algo que cobra sentido si se tiene en cuenta que hace miles de años el oráculo de Delfos aconsejaba: Conócete a ti mismo” Goleman, 2004.

En este aspecto la persona debe tener conocimiento de sus emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Tener desarrollado esta habilidad hace que la persona no sea confiada en exceso ni extremadamente autocrítica. Generando que se tenga una capacidad de honestidad consigo misma y con los demás.

La autoconciencia incluye comprensión de los valores y objetivos individuales, por lo cual la persona sabe hacia dónde se dirige y por qué se dirige.

La autogestión (autocontrol - autorregulación) es la capacidad de mantener bajo control las emociones e impulsos disruptivos. Este componente de la Inteligencia Emocional es el que libera

de quedar atrapado en los sentimientos. La persona puede tener malos estados de ánimo e impulsos emocionales, pero tienen formas de controlarlos y hasta lograr canalizarlos en forma eficiente y positiva.

La persona que tiene autocontrol sobre sus emociones, es más razonable en las circunstancias adversas y por lo tanto crean un clima de confianza y de justicia dentro de la organización. Así mismo, este componente hace que la persona sea más positiva con los cambios organizacionales, aspecto fundamental en el mundo laboral de hoy en día.

Conciencia social: donde se puede incluir la empatía y la motivación al logro es un componente de la inteligencia emocional que ayuda a captar las emociones de otras personas y comprender sus puntos de vista. Además es una capacidad para interpretar las corrientes de la vida organizacional.

Los líderes eficaces, se sienten permanentemente impulsados a obtener logros más allá de las expectativas (motivación al logro). Este componente se expresa en personas con alto sentido del compromiso institucional. Siempre ven la oportunidad para avanzar y mejorar los resultados permanentemente. Mantiene siempre un gran optimismo hasta en la adversidad.

En cuanto a la empatía se puede definir como la habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.

Habilidades sociales: donde se puede mencionar capacidades en liderazgo visionario, manejo de conflictos, trabajo en equipo entre otras.

Este componente de la Inteligencia Emocional junto con la empatía están relacionados con la aptitud para manejar las relaciones con los demás. Se considera que las habilidades sociales son simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada.

Este componente se puede evidenciar en las personas con capacidad de establecer comunicación efectiva y amplias redes de amigos. Siempre asumen que nada se puede lograr solos.

La habilidad social es la culminación de las anteriores dimensiones de la Inteligencia Emocional. Las personas tienden a ser muy eficaces manejando relaciones cuando entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás. La motivación incluso contribuye a las relaciones sociales (Goleman, 2004).

Es importante entender que estas capacidades de la inteligencia emocional se pueden desarrollar permanentemente. Goleman (2005), menciona que estas habilidades pueden ser desarrolladas a cualquier edad. Sin embargo, se requiere de una actitud positiva y un gran compromiso de las personas y de la organización con el fin de que se desarrolle la inteligencia emocional al interior.

Sobre este aspecto surge la pregunta la inteligencia emocional se desarrolla o se nace con ella. La respuesta que se puede establecer por las múltiples investigaciones que hay sobre el tema es que ambas alternativas están en lo cierto. Estas investigaciones sugieren la existencia de un componente genético en la inteligencia emocional. A demás estudios Psicológicos sostienen que la crianza también desempeña un rol (Goleman, 2004).

Estos aspectos soportan la posibilidad que el profesional de salud que quiere desempeñarse en cargos que deben aplicar habilidades de liderazgo en general y la inteligencia emocional en particular puede desarrollar esta última si así se lo propone. Es más, la experiencia que se va adquiriendo con los años hace que la inteligencia emocional vaya aumentando; lo que podemos llamar madurez.

Es importante anotar que para que se den los mejores resultados en el sitio de trabajo es necesario que se tengan altos niveles de inteligencia emocional no solo por parte del líder sino del personal en general, lo que se ha evidenciado en algunos estudios es que mejora en un alto porcentaje la satisfacción en el trabajo debido a un efecto positivo en el clima laboral (Wong & Law, 2002).

Este trabajo está proporcionando evidencia inicial sobre el papel que juega la inteligencia emocional en el líder y los seguidores en el lugar de trabajo y como se ve afectado por esta razón el desempeño laboral y la actitud hacia el trabajo.

Por último es evidente por lo expuesto en los párrafos anteriores que las diferentes dimensiones de la inteligencia emocional en clave para desempeñar un liderazgo efectivo dentro de las organizaciones de salud. Ayuda en forma contundente a influir en la motivación, actitud y comportamiento de los miembros del equipo de trabajo. Esto conlleva a generar mejores desempeños por cada uno de los miembros y por ende en el cumplimiento efectivo de las metas organizacionales.

4. Estilo de Liderazgo y Clima Laboral

La influencia del estilo de liderazgo basado en las habilidades de la inteligencia emocional se expresa en las situaciones diarias dentro de las instituciones y puede ser identificado en el clima laboral.

En cuanto al clima organizacional o laboral es necesario entender que este es definido como el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, donde todo lo anterior influye en el comportamiento y desempeño de los individuos (Sandoval-Caraveo, 2004).

Por lo tanto toda organización unas características particulares que las diferencian de otras, y precisamente el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la conforman y esto es considerado como el clima organizacional. Este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tanto la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende únicamente de las características personales sino también en la forma como este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Para que las personas que se desempeñan en altos puestos dentro de una organización es importante que entienda que su estilo de liderazgo influye en las diferentes variables que establecen los tipos de clima laboral que puede tener una organización.

Estas variables se clasifican en:

- Variables causales o independientes: Estructura organizacional, administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes.
- Variables intermedias: Motivación, actitud, objetivos, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales o dependientes: reflejan los logros obtenidos por la organización, productividad, gastos, ganancias y pérdidas (Sandoval-Caraveo, 2004).

La combinación de las variables descritas, determinan dos grandes grupos de clima organizacional:

- Clima de tipo Autoritario: Sistema I autoritarismo explotador – Sistema II autoritarismo paternalista. Clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos con su trabajo y con la organización.

- Clima de tipo Participativo: Sistema III consultativo – Sistema IV participación en grupo. Clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, alcanzando objetivos. Los empleados participan de la toma de decisiones.

La relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional están directamente relacionados. Al respecto se ha encontrado que los estilos de dirección con altos niveles de exigencia y coerción afectan de manera importante la percepción de clima organizacional e influye en la conducta y motivación de los trabajadores. Por otra parte, “los líderes que se preocupan por las personas, facilitan y promueven una mayor productividad y un mejor desempeño, están creando un clima laboral favorable” (Contreras, Barbosa, & Juárez, 2009).

En las organizaciones las personas que desempeñan cargos que requieren de liderazgo para influir y motivar equipos de trabajo, es importante que entiendan que el clima laboral ejerce un impacto importante sobre las creencias, los estados emocionales y las conductas de los trabajadores, afectando la calidad de su desempeño y también su compromiso y su bienestar psicológico (Contreras, Barbosa, & Juárez, 2009).

Por lo tanto, los estilos de liderazgo en relación con otros aspectos organizacionales podrían ser un factor de impacto sobre el bienestar y la salud integral de las personas, el profesional de la salud que quiera tener un liderazgo efectivo debe basarse no solo teniendo en cuenta la productividad, sino la calidad de vida de las personas y su satisfacción personal.

Cuando de medir el impacto del liderazgo se trata, es importante entender la relación que se puede dar entre el liderazgo y la inteligencia emocional, y el clima y el desempeño laboral.

Para lo anterior, se debe correlacionar seis factores como determinantes del clima de trabajo:

- Flexibilidad: libertad de los empleados para innovar.
- Responsabilidad: hacia la organización.
- Estándares: que fijan las personas.
- Recompensas: precisión del feedback sobre el desempeño.
- Claridad: que tienen las personas sobre la misión y valores.
- Compromiso: hacia un propósito común (Goleman, 2005).

Se ha evidenciado que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto cuantificable sobre cada uno de los seis aspectos del clima laboral, como se puede ver en el siguiente cuadro:

	Coercitivo	Orientativo	Afliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Flexibilidad	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
Responsabilidad	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
Estándares	.02	.38	.31	.22	-.27	-.39
Recompensas	-.18	.54	.48	.42	-.29	-.43
Claridad	-.11	-.44	-.37	-.35	-.28	.38
Compromiso	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
Impacto general en el clima	-.26	.54	.46	-.43	-.25	.42

Ilustración 2 Visión molecular: El impacto de los estilos de liderazgo en los impulsores del clima

Fuente: (Goleman, Liderazgo que obtiene resultados, 2005)

En este cuadro se puede evidenciar que los estilos de liderazgo más negativos son: el coercitivo y el ejemplar, mientras los más positivos son: orientativo, afiliativo, democrático y formativo.

Ahora bien, cuales son las características de cada uno de los diferentes estilos de liderazgo:

- **Estilo Coercitivo:** exige cumplimiento inmediato, es una persona que tiene impulso al logro, iniciativa y autocontrol. Este estilo funciona cuando se requiere una transformación institucional. Impacto sobre el clima organizacional es negativo.
- **Estilo Orientativo:** Moviliza las personas hacia una visión. Como competencias de Inteligencia Emocional se encuentra autoconfianza, empatía, catalizador del cambio. Funciona cuando se quiere establecer una visión nueva. Es el que causa el mejor impacto en el clima organizacional.
- **Estilo Afiliativo:** Es una persona que crea armonía y construye lazos emocionales. Las competencias de Inteligencia emocional subyacentes a este estilo son empatía, relaciones y comunicación efectiva. Funciona manejo de conflictos en equipos de trabajo y para motivar en circunstancias estresantes. Su impacto en el campo del clima organizacional es positivo.
- **Estilo Democrático:** Forja consenso mediante la participación. Las dimensiones de la Inteligencia Emocional que se pueden observar en este estilo son colaboración, trabajo en

equipo y comunicación. Importante para lograr consenso y aportes valiosos de empleados claves.

- **Estilo Ejemplar:** Es aquel que fija altos estándares para el desempeño. Se destaca es aspectos de la Inteligencia Emocional como conciencia, orientación al logro e iniciativa. Influye para obtener resultados en equipos altamente motivados y competentes. Impacto en el clima laboral negativo.
- **Estilo Formativo:** Influye en el desarrollo de personas para el futuro. Dimensiones de Inteligencia Emocional como desarrollo de otros empatía, autoconciencia. Ayuda a mejorar desempeño. Efecto positivo en el clima organizacional (Goleman, 2005).

Lo importante de lo anterior es que el líder debe entender que debe formar competencias de inteligencia emocional con el fin de que logre dominar varios estilos de liderazgo con el fin de mejorar el clima laboral de sus instituciones y obtener mejores desempeños en sus equipos de trabajo.

Entre más estilos de liderazgo exhiba un líder, mejor. Aquellos líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos, en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo, tienen el mejor clima y desempeño de negocios posible. Además, cuando es necesario los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo (Goleman, 2005).

Un estilo de liderazgo que reconozca la importancia del factor humano como eje central de los procesos administrativos y su incidencia sobre la productividad y perdurabilidad empresarial (Contreras, Barbosa, & Juárez, 2009).

5. Liderazgo y trabajo en equipo

Un aspecto importante que se relaciona con el liderazgo y las competencias que el líder de una institución en salud debe manejar es el direccionamiento eficaz de los equipos de trabajo.

Este trabajo en equipo debe darse en un clima favorable, lo cual es logrado por el líder mediante el ejercicio de sus habilidades y competencias en inteligencia emocional, con las cuales puede manejar las diferentes situaciones mediante la aplicación de estilos de liderazgo diferentes para lograr resultados más eficientes.

“Actualmente los contextos organizacionales, por sus características y diversidad, son escenarios propicios para el desarrollo de diferentes formas de liderazgo y de líderes” (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez, 2011).

Especialmente en las entidades de salud donde los entornos cambiantes, los avances tecnológicos y los procesos de transformación de los sistemas de salud, hacen imprescindible que las personas que se desempeñan en ellas, sean capaces de aplicar diferentes estilos de liderazgo, como es en el caso de manejo de equipos de trabajo.

El liderazgo de equipos puede ser entendido de dos formas: “la primera como los atributos (habilidades – conductas) que aportan los miembros al equipo y la segunda como resultados de procesos de equipos (aprendizaje grupal)” (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez, 2011).

De lo anterior se desprende que el líder debe comprender que para direccionar equipos de trabajo pueden existir dos corrientes de liderazgo: liderazgo coach que es formal y externo y el liderazgo compartido que es informal e interno. En cuanto a la primera forma de liderazgo se encuentra que es donde se ponen en práctica las habilidades y competencias del líder, dentro de las que se pueden mencionar: organizar, planeas, establecer metas y objetivos y acompañamiento en el desarrollo de los proyectos propuestos aplicando habilidades de inteligencia emocional.

Adicionalmente en cuanto al liderazgo compartido, que se define como el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, el líder debe entender que para tener una mayor efectividad debe dar confianza a los miembros del equipo asignando responsabilidades con el fin de que las personas se sienta empoderadas de su trabajo.

Por otro lado, existen estudios donde se asocian los tipos de liderazgo y el rendimiento del trabajo en equipo. Para lo cual se presentan dos estilos de liderazgo, hasta ahora no mencionados, como son: el estilo de liderazgo de transaccional y el estilo de liderazgo transformacional.

El primero se caracteriza por la recompensa de los objetivos logrados. Es el punto de vista de liderazgo tradicional, donde la relación del líder con el trabajador se limita al cumplimiento de las tareas propuestas a cambio de un pago definido con anterioridad. Así mismo el líder que expresa este estilo, toma acción las tareas o procesos no funciona de acuerdo a lo planeado. En cuanto al estilo transformacional, es el que se caracteriza por tener carisma, motivar a sus seguidores

estimulando a realizar mayores logros cada día, además reta a las personas para que aporten pensamiento creativo y nuevas ideas. (Yang, 2010).

Resumiendo lo anterior, la literatura sugiere los estilos de liderazgo transaccional y transformacional pueden ser efectivos en diferente medida en el direccionamiento del trabajo en equipo, en relación a temas como la comunicación, colaboración y cohesión.

El liderazgo puede mejorar la comunicación en el equipo de trabajo ya que los miembros se sienten con confianza de expresar sus pensamientos y opiniones. Adicionalmente, la colaboración es otro elemento crítico para el ambiente de trabajo del equipo., ya que se trata de realizar un trabajo conjunto donde todos los miembros aportan un esfuerzo intelectual. Esto genera unas mejores relaciones entre las personas. Finalmente la cohesión del equipo, puede ser entendida como el sentimiento del miembro del equipo de formar parte de este y el deseo que siente de continuar siendo miembro. Es ese elemento que mantiene unido a los miembros de un equipo como una unidad sólida.

Estos tres elementos esenciales para la existencia efectiva de un equipo de trabajo es influenciado por el estilo de liderazgo. El líder que cuenta con las diferentes dimensiones de la Inteligencia Emocional logra que el equipo de trabajo tenga una comunicación efectiva entre sus miembros. Adicionalmente, influye en generar un ambiente laboral en el cual todos los miembros sientan la necesidad de colaborar mutuamente aportando sus conocimientos. Así mismo en cuanto a la cohesión, el líder motiva a todos los miembros a sentirse a gusto siendo miembros del equipo, ya que se siente tenidos en cuenta y que sus aportes son valiosos para tener un desempeño destacado. (Yang, 2010).

En las organizaciones de salud se vienen presentando cambios fundamentales en su organización y procesos, razones por las cuales se hace necesario que el personal que las compone formen competencias y habilidades en liderazgo con el fin de que se posicionen como líderes emergentes, con capacidad de enfrentar estos nuevos retos en los cargos actuales y nuevos que se viene estableciendo en estas organizaciones.

Los nuevos líderes o líderes emergentes al igual que los existentes con su experiencia de años, juegan actualmente un rol preponderante en la influencia sobre el trabajo en

equipo, en aspectos como la motivación al logro y la eficacia y eficiencia en los resultados de la organización. (McIntyre & Foti, 2013).

Asociando el liderazgo compartido con el rendimiento del trabajo en equipo se debe tener en cuenta algunos aspectos: la presencia de múltiples líderes dentro del grupo tiene tanto efectos negativos como positivos. Algunos estudios mencionan que múltiples líderes conduce a descentralización de la autoridad, menos acuerdos y más conflictos. Sin embargo otros sugieren que múltiples líderes puede ser útil porque incrementa la información, la cooperación y disminuye la susceptibilidad de los miembros (McIntyre & Foti, 2013).

El liderazgo compartido es importante para el manejo de equipos de trabajo en ciertas situaciones, sin embargo cuando los miembros del equipo perciben diferencias en la relación del liderazgo entre los miembros puede conllevar a resultados negativos tales como conflictos y disminución del nivel de desempeño.

Igualmente, este tipo de liderazgo en equipos de trabajo genera diferentes percepciones de lo que es el liderazgo y de cierta manera produce falta de cohesión necesaria para obtener resultados satisfactorios.

Otro aspecto a tener en cuenta en la relación que existe entre liderazgo y trabajo en equipo efectivo, es que se logra mejores resultados organizacionales. Lo anterior es debido a que se ha evidenciado en varios estudios que la capacidad de aprendizaje organizacional y la innovación son esenciales para generar valor a la organización. Por lo tanto cuando la gerencia crea las condiciones necesarias basadas en el apoyo y trabajo en equipo cohesionado, el desempeño organizacional mejora permanentemente (Montes & Ruiz, 2004).

Finalmente, para mejorar los resultados organizacionales y tener una ventaja competitiva el líder en una institución de salud necesita dirigir su planeamiento estratégico hacia mejorar el aprendizaje organizacional generando un clima laboral conveniente basado en el liderazgo emocionalmente efectivo y con un trabajo en equipo cohesionado (Montes & Ruiz, 2004).

6. Conclusiones

El liderazgo visto como la capacidad de influir sobre las personas hacia metas y objetivos comunes debe ser puesto en práctica en las personas que desempeñan posiciones de relevancia en el Hospital Militar Central. A demás es importante que las personas que lleguen a desempeñarse

en cargos directivos tena bien claro las diferencias entre los conceptos de poder, influencia y autoridad con el fin de que sean bien aplicados con el fin de generar climas laborales favorables para la gestión organizacional.

El líder en el Hospital Militar Central debe ser una persona que tenga inteligencia emocional, ya que debe tener bases sólidas en las dimensiones como autoconocimiento y autoconciencia de que su conducta y comportamiento para que las gestione de una manera adecuada para poder conducir equipos de trabajo efectivos. Igualmente es importante que maneje los aspectos como motivación al logro, empatía y relaciones interpersonales.

Los estilos de liderazgo Influyen directamente sobre el clima organizacional, razón por la cual el Líder del Hospital Militar debe entender que el genera los espacios y momentos propicios para que las personas se sientan comprometidas con la Institución. Para esto es importante que conozca como las diferentes dimensiones de la Inteligencia Emocional se expresan en menor o mayor grado en estos estilo de liderazgo (Coercitivo, Afiliativo, Orientativo, Democrático, Ejemplar y Orientativo).

Finalmente, El trabajo en equipo debe tener en cuenta aspectos como la comunicación, la colaboración y la cohesión; las cuales se ven influenciadas por estilos de liderazgo con el transaccional y el transformacional. A demás se debe tener en cuenta que en el desempeño de los equipos de trabajo es afectado por el liderazgo compartido o el liderazgo centrado en una persona.

7. Bibliografía

- Contreras, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2009). Estilos de Liderazgo, Clima organizacional y Riesgos Psicosociales en entidades de Salud. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un Líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 72-80.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 109-122.
- Gratto, J., & McConnell, C. (2008). *Management Principles for Health Professionals*. Jones and Bartlett Publishers.
- León, C. (2015). *Inteligencia Emocional en el Desarrollo del Liderazgo Gerencial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- McIntyre, H., & Foti, R. (2013). The impact of shared leadership on team mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes and Intergroup Relations*, 46-57.
- Montes, F. J., & Ruiz, A. (2004). Influence of support leadership and team work cohesion an Organizational Learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 1159-1172.
- Sandoval-Caraveo, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Spencer, S. (2014). *Building a leadership team for the health care organization of the Future*. . Hospitals in pursuit or excellence.
- West, M., Armit, K., & Eckert, R. (2015). *Leadership and Leadership Development in Health Care : The evidence base*. . London: Faculty of Medical Leadership and Management.
- Wong, S., & Law, K. (2002). The effect of leader and followers emorional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 243-274.

Yang, L. R. (2010). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of project Management*, 258-267.