



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMERÍA
RECOMENDACIONES PARA EL HOSPITAL
UNIVERSITARIO NACIONAL DE COLOMBIA**

LINA MARIA CÁRDENAS GARCÍA
ANGIE MILENA VELA HIGUERA
DIANA CAROLINA TOVAR HERNÁNDEZ

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Medicina, Departamento de Salud Pública
Especialización Administración en Salud Pública
Bogotá, Colombia

2017

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMERÍA RECOMENDACIONES PARA EL HOSPITAL UNIVERSITARIO NACIONAL DE COLOMBIA

LINA MARIA CÁRDENAS GARCÍA
ANGIE MILENA VELA HIGUERA
DIANA CAROLINA TOVAR HERNÁNDEZ

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Especialista en Administración en Salud Pública

Director:

Doctor JUAN CARLOS GARCÍA-UBAQUE MD MSc PhD
Profesor Titular

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Medicina, Departamento de Salud Pública
Especialización Administración en Salud Pública
Bogotá, Colombia

2017

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a:

Nuestras familias por apoyarnos y comprendernos en este camino lleno de aprendizajes, esfuerzos y alegrías.

Agradecimientos

A Dios por permitirnos llegar hasta acá, por darnos la fortaleza, entrega y compromiso.

A Nuestras familias por su constante apoyo, comprensión y amor en este camino de aprendizaje y formación personal y profesional.

A la Universidad Nacional de Colombia y a la Facultad de Medicina, por otorgarnos la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y herramientas para desempeñarnos como especialistas en administración en salud pública.

Al Doctor Juan Carlos García Ubaque, por brindarnos su conocimiento y experiencia en la construcción de nuestro trabajo.

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo realizar una revisión bibliográfica con respecto al liderazgo transformacional en enfermería, con el propósito de orientar la formulación de recomendaciones para la incorporación de esta modalidad de liderazgo en el servicio de enfermería del Hospital Universitario Nacional de Colombia. Las bases de datos utilizadas para este fin fueron: OVID, MEDLINE, SCIELO, PUBMED, LILACS y REDALYC. Se utilizaron los descriptores: liderazgo transformacional en enfermería y liderazgo en enfermería. Los parámetros de categorización y sistematización de la información fueron las cuatro características definidas en este enfoque: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada. Se evidenció que el abordaje de las características del líder transformacional es principalmente descriptivo, la literatura define las competencias que orientan el perfil del enfermero líder, las cuales pueden ser desarrolladas y potenciadas en la práctica del liderazgo transformacional, se concluye que este estilo de liderazgo podría ser aplicable, dada la importancia de la capacidad de gestión y la toma de decisiones estratégicas entre otras competencias que permiten traducir los objetivos en acciones, en pro del favorecimiento del desarrollo de la misión y visión del Hospital Universitario Nacional.

Palabras clave: Enfermería, Liderazgo Transformacional, Instituciones de Salud, Hospitales Universitarios, Servicios de Enfermería, Administración de los Servicios de Salud (DeCS)

Abstract

The following research had as main goal to make a bibliography revision about transformational leadership in nursing. In this sense, we could orient the formulation of recommendations and incorporate this type of leadership in the nursing service of the hospital of the National University of Colombia. The databases used were: OVID, MEDLINE, SCIELO, PUBMED, LILACS and REDALYC. The descriptors used were: transformational leadership in nursing and leadership in nursing. The categorization and systematization criteria and the four characteristics defined in this approach were: individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation and idealized influence. It was observed that the approach used to broach the transformational leader characteristics is mainly descriptive. The literature defines the competences that orient the leader nurse profile and can be developed and strengthen in the practice of the transformational leadership. As conclusion, due to the importance of the management ability and making strategic decisions among other competences that allow to transform objectives into actions, this type of leadership could be applied looking for the development of the mission and vision of the National University's Hospital.

Keywords:

Nursing, transformational leadership, health institutions, university's hospitals, nursing services, Health services administration

Contenido

	<u>Pág.</u>
Resumen	IX
Lista de tablas	XII
Introducción	1
2. Liderazgo en enfermería	5
3. Marco institucional.....	6
4. Metodología	9
5. Resultados.....	12
5.1 Consideración Individualizada	12
5.2 Influencia idealizada.....	15
5.3 Estimulación intelectual.....	18
5.4 Motivación Inspiracional.....	21
6. Conclusiones.....	26
7. Recomendaciones.....	27
Bibliografía	28

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Resultados de la búsqueda bibliográfica - Características del líder transformacional	9
Tabla 2: Subcategorías de consideración individualizada.....	10
Tabla 3: Subcategorías de Estimulación Intelectual	10
Tabla 4: Subcategorías de Motivación Inspiracional.....	11
Tabla 5: Subcategorías de Influencia idealizada.....	11

Introducción

En los ámbitos asistencial, administrativo, educativo e investigativo el personal de enfermería cuenta con múltiples y diversas asignaciones, por un lado diseña, organiza, coordina e integra al equipo de trabajo y por otro, administra los recursos y servicios dirigidos a brindar cuidado en salud con calidad, sin dejar de lado la pertinencia, la oportunidad, la equidad y la minimización de los riesgos propios de la atención en salud; siendo así la gestión del cuidado esencial en el rol de enfermería.

En consecuencia, la capacidad de gestión y liderazgo se reconocen como fundamentales en la administración de enfermería y se exige el desarrollo de diversas competencias, no sólo en el ámbito de liderazgo sino también en el área de gestión. Así, es fundamental desarrollar habilidades tales como la comunicación, el intercambio de ideas, el trabajo en equipo y la motivación, todas orientadas a la prestación de servicios con calidad y la construcción de entornos de trabajo saludables; propósito colectivo de los profesionales de salud.

Dado lo anterior y en lugar de promover múltiples propósitos individuales, es necesario desarrollar un enfoque de liderazgo orientado al logro del propósito colectivo, habitualmente relacionado con la prestación de servicios con calidad y la satisfacción de pacientes, usuarios y personal de salud, lo cual habitualmente se consolida a través de la aceptación y promoción del cambio, la mejora continua y efecto transformador derivado de la interacción entre el líder y el equipo (1).

El Hospital Universitario Nacional de Colombia HUNC fue inaugurado recientemente como el resultado de la sinergia entre el conocimiento científico de la Universidad Nacional de Colombia y el enfoque de excelencia y humanización del servicio de la Corporación SALUD UN, buscando brindar un espacio de formación académica-asistencial propicio para proponer, ejecutar y evaluar estrategias que contribuyan en la calidad de la atención en salud para los paciente y la enseñanza de los estudiantes.

Dada su reciente apertura, el HUN actualmente se encuentra en procesos de implementación, adecuación y estructuración de diferentes áreas, por tal motivo surge la necesidad de desarrollar herramientas que fortalezcan y guarden relación con las políticas institucionales.

El presente trabajo de revisión bibliográfica busca contribuir a este propósito mediante el análisis y la formulación de recomendaciones para la incorporación de liderazgo transformacional en la gestión del personal de enfermería del Hospital Universitario Nacional de Colombia.

1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Para las diferentes organizaciones, el liderazgo es un tema crucial ya que tiene el potencial de determinar el logro de los objetivos y las metas planteadas. Para esto es importante tener en cuenta que los colaboradores tienen necesidades y metas personales que pueden alinearse o entrar en conflicto con aquellas de la organización. El liderazgo implica la relación entre un líder y un colaborador, así como la motivación humana, vista desde la búsqueda de satisfacción de las necesidades individuales y colectivas mediadas por la capacidad de estimular a otros para actuar.

Aunque no existe una única definición de liderazgo, este se entiende como “el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (2). Así, múltiples autores coinciden en ver el liderazgo como un proceso que involucra la capacidad para influir sobre los demás, de forma individual o colectiva, con el objetivo de lograr una serie de metas determinadas por medio de la orientación (3).

El liderazgo transformacional como teoría, propone la transformación del líder y sus colaboradores por medio de la intervención en su motivación y compromiso para obtener mejores resultados. De esta manera, cuando los líderes están en la capacidad de ampliar y elevar los intereses de su equipo de trabajo, logran generar conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo. Además, incentivan la búsqueda de intereses más allá de los particulares, para así centrarse en los comunes. De este modo la función esencial del líder se relaciona con la creación y conservación de un “clima o atmósfera social” que genere satisfacción y rendimiento en el grupo (1).

Los líderes transformacionales pueden lograr estos resultados de diferentes formas. El carisma por ejemplo es un concepto propuesto por Weber, quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los colaboradores (4). Otra forma de inspirar y estimular intelectualmente a sus colaboradores es a través del reconocimiento y

exploración de una necesidad o petición de alguno de ellos. La comprensión de los motivos que se tienen para dicha petición contribuye a involucrar a la persona como sujeto interesado en los objetivos comunes (5).

Para lograr todas las características del liderazgo transformacional se formulan cuatro categorías denominadas las 4 Ies que se resumen en la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la influencia idealizada (1). A continuación se explica cómo cada una de estas categorías interviene en el desarrollo del liderazgo transformacional.

Consideración individualizada: El líder escucha las preocupaciones y necesidades de sus colaboradores. Actúa como asesor o guía, para que los miembros de su equipo obtengan crecimiento personal y profesional.

Estimulación intelectual: el líder desafía al análisis de situaciones y problemas para estimular la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras que promuevan el aprendizaje y el uso de estrategias para el desarrollo de sus actividades dentro del equipo.

Motivación inspiracional: El líder transmite expectativas, comunica optimismo acerca de los objetivos futuros a sus colaboradores, les inspira y motiva a ser parte del cumplimiento de la visión de la organización. Logra además que los miembros de su equipo ubiquen las necesidades del grupo por encima de sus necesidades personales.

Influencia idealizada: El líder y la conexión con sus creencias, valores y propósitos, promueve en sus colaboradores orgullo, respeto y confianza. Se convierte en un modelo a seguir.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo transformacional busca generar cambios en el pensamiento y actuar tanto en los colaboradores como en el líder. De esta manera se favorece el establecimiento de relaciones dadas por el respeto y la confianza entre los integrantes del equipo de trabajo, siendo esta la base para el resto de habilidades transformacionales.

2. Liderazgo en enfermería

El personal de enfermería constituye el grupo cuantitativamente más numeroso del recurso humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud. Además, desempeña un rol de gestión en varias áreas tales como la asistencial, la administrativa, la educativa y la investigativa. Por esta razón requiere fortalecimiento permanentemente en las competencias que le permitan la interacción con los demás miembros del equipo de trabajo, generar una empatía que favorezca la comunicación, la toma de decisiones, motivación, resolución de conflictos, crecimiento personal de acuerdo a las necesidades individuales y el direccionamiento hacia el aseguramiento de la calidad en las actividades desempeñadas.

Estas habilidades en la coordinación e integración del equipo de trabajo establecen el papel del profesional de enfermería no únicamente como cuidador, sino a su vez como gestor de recursos en salud. Las enfermeras, de forma independiente a su puesto en la organización, intervienen en la coordinación de los servicios, los procesos, procedimientos y en la gestión de los recursos encaminados a la atención de los grupos o individuos susceptibles de cuidado (3), por lo tanto el liderazgo y la gestión hacen parte de las competencias que requieren para actuar en el sistema de salud.

3. Marco institucional

El Hospital Universitario Nacional de Colombia es una entidad privada sin ánimo de lucro, que es operado por la Corporación Salud de la Universidad Nacional. Tiene como objetivo ofrecer soluciones a todos los problemas de salud, incluyendo aquellos que requieran un alto nivel de complejidad. Su labor se fundamenta en los más altos valores éticos, la excelencia académica y una especial dedicación al cuidado de sus pacientes; haciendo énfasis en la seguridad de la atención y el mejoramiento continuo de los procesos (6).

En Mayo de 2016 da inicio a un proceso progresivo de apertura, en dos fases: la primera fase para recuperar la infraestructura existente utilizando las instalaciones de la clínica Santa Rosa y la antigua Caja Nacional de Previsión, esta primera fase cuenta con un área construida de 24 000 metros cuadrados, con 126 camas para hospitalización, Unidad de Cuidado Intermedio (cinco camas), Unidad de Cuidado Intensivo (cinco camas), dos salas de quirófano, dos salas de procedimientos, unidades especializadas (gastroenterología, neumología, cardiología, urología, cirugía), laboratorio clínico, farmacia, imágenes diagnósticas, atención prioritaria, salud mental, rehabilitación y consulta externa. Para el segundo semestre de 2017, se proyecta la construcción de un nuevo edificio hasta alcanzar una capacidad definitiva, ofrece un espacio de colaboración entre las múltiples disciplinas, la formación de recurso humano, la investigación y la atención de calidad a los pacientes. (7)

La creación del hospital Universitario Nacional es fruto del trabajo realizado cerca de una década, en búsqueda de la recuperación del centro de práctica de la Universidad Nacional de Colombia, en este proceso se llevó a cabo un análisis del perfil epidemiológico de la población de Bogotá, se estudiaron las necesidades de prestación de servicios de salud y las necesidades académicas, donde se concluyó que debido a la transición epidemiológica y el consecuente envejecimiento de la población se requiere disponer de servicios para población adulta mayor para dar respuesta a sus necesidades, es por esto que el portafolio de servicios en la primera fase de apertura está orientado al envejecimiento y las enfermedades crónicas de la población. (7).

El Hospital Universitario Nacional no es simplemente infraestructura, dotación y adecuación de un espacio, se trata del conocimiento profundo para el desarrollo simultáneo de la docencia, formación académica y la prestación de servicios de salud con calidad, esta integración académica, investigativa y asistencial hace indispensable que confluyan otras disciplinas no solamente la medicina, para favorecer la atención de los pacientes con un abordaje holístico del ser humano en el proceso salud-enfermedad. (8).

3.1 Dirección de enfermería del Hospital Universitario Nacional

La Dirección de enfermería es desarrollada por la facultad de enfermería de la Universidad Nacional de Colombia, depende de la Dirección General del HUN, y tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir los servicios de enfermería, En su talento humano cuenta con profesionales, auxiliares de enfermería e instrumentadoras quirúrgicas responsables del cuidado y seguridad de las personas que demandan servicios en el hospital. Por esta razón, el perfil de dichos cargos se define bajo competencias que den respuesta a las necesidades de quienes solicitan los servicios de la institución.

En cuanto a su misión, esta dependencia del hospital se presenta como “organización que ofrece cuidado humano, tiene como propósito promover la salud, prevenir la enfermedad, intervenir en el tratamiento, rehabilitación y recuperación de la salud, aliviar el dolor, proporcionar medidas de bienestar y contribuir a la vida digna de personas, familias y comunidad” (9). Por esta razón, su modelo de atención está centrado en el paciente y se rige bajo los principios de integralidad, dialogicidad, continuidad, oportunidad, individualidad y trabajo interdisciplinario e intersectorial; características ineludibles para garantizar calidad en la atención.

En cuanto a su actuar, este tiene por objetivo garantizar el cuidado de la vida y la salud de las personas, fundamentado en valores tales como el respeto, la compasión, la solidaridad, la honestidad, la asertividad, la pertinencia y la responsabilidad. De esta forma se orienta a sus miembros hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados que son:

- Garantizar la oferta de cuidado en enfermería, mediante la aplicación de modelos de atención centrada en el paciente, modelo de atención de enfermería y modelos de cuidado, guías de evidencia científica y protocolos de enfermería y salud.
- Potencializar la capacidad científica, técnica, interpersonal y de entorno del personal que esté vinculado a la dirección de enfermería para cualificar la práctica social de enfermería y garantizar prácticas seguras.
- Coordinar la gestión de la calidad del cuidado de enfermería con las diferentes dependencias asistenciales, administrativas y tecnológicas.

Es importante mencionar que estos objetivos se rigen bajo políticas claras que recogen aspectos como la cultura organizacional, la cultura del cuidado humano, el proyecto de vida laboral y la promoción de la salud en los lugares de trabajo. De esta manera, cada uno de los aspectos ya mencionados genera múltiples compromisos que se presentan a continuación (9):

1. Crear, organizar y velar por un ambiente laboral y social estimulante, retador, próspero y de mutua confianza. Se apuesta por la construcción de relaciones de trabajo respetuosas, claras, transparentes y justas que faciliten posiciones y visualicen el desarrollo de la gestión y la misión de esta organización, como empresa al servicio de los seres humanos.
2. Articular y promover la participación en la reflexión, la revisión, la teorización y la práctica permanente sobre el 'actuar'. Esperando así que este sea coherente con el cultivo de los valores personales y profesionales y la calidad técnica y científica.
3. Integrar sus objetivos estratégicos con los proyectos de las personas que conforman el equipo de trabajo, comprometiéndose así a construir y mantener mejores condiciones de vida que favorezcan su ámbito de desarrollo. Con lo anterior se espera mejorar su nivel de vida y el de su familia, elevando los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrecen a la comunidad.

4. Implementar, fortalecer y desarrollar la cultura de promoción de la salud en los lugares de trabajo. Trabajar en la prevención y la gestión de riesgos y la construcción de compromiso para la incorporación de prácticas y metodologías que mejoren la salud de quienes forman parte de la organización de enfermería.

4. Metodología

Se realizó una revisión de literatura académica en inglés, español y portugués que comprendió los años entre 2005 y 2017. Las fuentes de información que se trabajaron fueron las bases de datos LILACS, SCIELO, REDALYC, PUBMED, OVID, SCOPUS y WOS. También se revisaron recursos bibliográficos como revistas electrónicas, el Repositorio Nacional y varios libros electrónicos. Los descriptores que se seleccionaron fueron: Liderazgo Transformacional en enfermería o Liderazgo en enfermería y liderazgo transformacional.

Dicha búsqueda arrojó un total de cuarenta y nueve artículos seleccionados, las categorías de abordaje que se trabajaron fueron las propuestas por la teoría: consideración individualizada, influencia idealizada, estimulación intelectual y motivación Inspiracional, se hizo la lectura de cada uno de los artículos encontrados y se creó una matriz con el fin de organizar la información:

Tabla 1: Resultados de la búsqueda bibliográfica - Características del líder transformacional

CARACTERÍSTICAS DEL LIDER TRANSFORMACIONAL					
Título del artículo	Fuente Bibliográfica	Consideración Individualizada	Influencia idealizada	Estimulo Intelectual	Motivación Inspiracional
Resultado de la búsqueda bibliográfica					

Tabla 4: Subcategorías de Motivación Inspiracional

<u>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</u>	<u>N° Referencia</u>																	
Trasmite expectativas - comunica optimismo - misión - visión	12	13	15	20	21	23	24	27	28	30	33	34	36	40	44	45	46	47
Inspira y motiva	9	12	13	14	16	18	20	24	26	27	28	33	34	37	38	39	41	42
Priorización de intereses de la organización	8	11	12	13	15	20	28	29	34	35	36	40	41	43	44	46		

Tabla 5: Subcategorías de Influencia idealizada

<u>INFLUENCIA IDEALIZADA</u>	<u>N° Referencia</u>																
Modelo A seguir	17	23	32	38	40	42	44	45	47	48							
Infunde orgullo - respeto y confianza	8	12	15	17	18	19	25	27	28	32	33	34	36	44	45		
Creencias Valores y propósitos	9	12	13	16	23	27	28	31	40	45	50	51					
Carisma	18	34	36	37	42												

Finalmente, con la información organizada por categorías y subcategorías se realiza la redacción de los resultados.

5. Resultados

Se revisó un total de 127 artículos, de los cuales 49 fueron seleccionados por cumplir con los descriptores de búsqueda, agrupados según las categorías descritas en la teoría de Bernard Bass, a continuación se exponen los resultados de cada categoría, en consideración individualizada se abarcan aspectos tales como la comunicación, la guía asesor-mentor, el apoyo a las necesidades del grupo, la toma de decisiones en equipo y el reconocimiento individual. Posteriormente se desarrolla el tema de influencia idealizada en donde se presenta la idea del líder como un modelo a seguir, la inspiración de orgullo respeto y confianza y las creencias, valores y propósitos de la persona que dirige. Consecutivamente el tema de estimulación intelectual profundiza en elementos tales como la promoción de participación en soluciones creativas e innovadoras que potencialicen el análisis del grupo, el desarrollo de estrategias para el aprendizaje y el empoderamiento del equipo de trabajo. Finalmente, la categoría de motivación inspiracional presenta resultados desde los conceptos de inspiración y motivación, priorización de intereses comunes y comunicación de las expectativas de la institución desde el optimismo y entusiasmo.

5.1 Consideración Individualizada

En esta primera categoría Consideración Individualizada los autores hacen referencia a la importancia de reconocer la individualidad de cada colaborador, identificar sus necesidades, celebrar sus logros y dar valor a las propuestas que surjan desde el equipo de trabajo, este reconocimiento genera efecto sobre la disposición y apoyo de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A continuación se abarcan las principales características del líder transformacional identificadas dentro de esta categoría:

a. Comunicación

Un hospital es un centro de encuentro de muchos individuos: usuarios, profesionales, trabajadores, familiares en el que transcurren diferentes sucesos, todos marcados por un elemento indispensable en las relaciones humanas: la comunicación; la cual se puede dar entre diferentes agentes: como el profesional de la salud y el usuario, profesionales de las diferentes áreas y entre el líder y el colaborador, puede ser informal o formal (10), la primera caracterizada por no tener un carácter oficial, se da en el día a día y en diferentes espacios como la cafetería, los pasillos las salas de descanso etc., por otra parte la comunicación formal se puede dar a través de la generación de correos electrónicos, medios escritos como llamados de atención, memorandos, circulares etc., teniendo en cuenta esto, el líder transformacional debe mantener informados a los colaboradores, mantener una comunicación y negociación eficaces que se complementen con una comunicación oral y escrita de alto nivel (11), adicional a ello un líder transformacional debe estar en la capacidad de escuchar a sus colaboradores para así poder controlar estados disruptivos, debe interactuar de forma personalizada con cada uno, conociendo sus necesidades individuales y trabajando para desarrollar su potencial.

Otra de las capacidades del líder transformacional debe estar orientada a comunicarse colectivamente, motivando al equipo, a compartir nuevas ideas para generar cambios o productos y a fomentar la productividad de sus colaboradores (14)

b. Guía, asesoría, mentor

El líder transformacional debe estar en la capacidad de guiar y dirigir al equipo (15), es decir que debe tomarse el tiempo necesario para entrenar y asesorar a los colaboradores (12) con el fin de lograr la resolución de los problemas. De esta forma se inducen cambios importantes en las actitudes de los miembros y se crea un compromiso para lograr los objetivos y las estrategias organizacionales (16). Así, para guiar a un equipo es

necesario actuar como entrenador o mentor de los colaboradores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; el líder transformacional debe capacitar y aconsejar a sus colaboradores (17).

a. Apoyo a necesidades

En lo que apoyo a necesidades se refiere, el líder transformacional trata a cada colaborador diferencialmente de acuerdo con sus necesidades y capacidades, haciendo que cada individuo sienta una valoración única (17). Esto significa que es capaz de considerar a cada persona de manera individual y mostrar una preocupación por el desarrollo de cada uno, buscando así el desarrollo particular (18).

Los colaboradores tienden a estar motivados cuando los líderes les dan atención individual y construyen un sistema de *coaching* para desarrollar particularmente la experiencia de los colaboradores (19). Tal consideración personal puede estimular un ambiente de trabajo productivo en una organización.

c. Toma de decisión – Trabajo en equipo

En lo que a toma de decisiones y trabajo en equipo refiere, el líder transformacional debe trabajar junto a los colaboradores en la resolución de problemas que puedan surgir al interior de la organización (12). Otra característica importante de este debe ser la capacidad de gestión y la toma de decisiones estratégicas que permiten traducir la visión, los objetivos, las metas en acción y posteriormente los resultados que apuntan a lograr el beneficio institucional (20).

Para el trabajo en equipo, el líder se debe relacionar directamente con sus colaboradores para coordinar los recursos de manera colectiva, generando de esta manera mayor confianza en la gestión, mayor compromiso y sensación de pertenencia por parte del equipo de trabajo. De esta forma se asegura mayor satisfacción laboral, bienestar psicológico, seguridad física, percepción de autoeficacia, proactividad y otras oportunidades de crecimientos (21).

d. Reconocimiento individual

El líder transformacional debe estar orientado hacia las necesidades de las personas y la cooperación, es decir que es capaz de considerar a cada uno de sus colaboradores de manera individual y mostrar una preocupación por el desarrollo personal de cada uno. En pocas palabras, los líderes bajo este enfoque buscan el desarrollo individual de sus colaboradores al interior de la organización (18).

Dichos conceptos refieren la importancia de tratar a todos los colaboradores con respeto, valorar lo que dicen, mostrar preocupación por ellos, reconocer los logros individuales, preguntar sobre su día de trabajo, incluirlos en las decisiones estratégicas e involucrarlos en comités (22). El líder debe mostrar a los colaboradores que no sólo están siendo escuchados, sino que genuinamente se está interesado en su reconocimiento individual. Además, hay otros autores que hacen referencia a la importancia del reconocimiento de las diferencias personales y la estimulación de la auto-confianza en los colaboradores, al confiar responsabilidades a ellos (23).

5.2 Influencia idealizada

De los cuarenta y nueve artículos seleccionados, treinta y ocho mencionan dicha categoría con un carácter principalmente descriptivo, resaltando la existencia de individuos con diferentes aptitudes y competencias que pueden llegar a ser designados como líder, influenciando a los demás a lograr los objetivos planteados por la institución o el área en el que se desempeñan. Algunos autores coinciden que el líder en enfermería debe contar con las características que se describen a continuación:

a. Modelo a seguir

El líder transformacional debe estar capacitado para adoptar en sus diferentes formas de proceder un amplio repertorio de conductas de acuerdo al contexto. Esto implica no sólo tener un evidente conocimiento en el área en que se desempeña, sino también responder

a las posibles exigencias que puedan generarse por parte de los colaboradores y del ambiente de trabajo en general (24) (25).

Además, es importante mencionar que la persona que asume como líder debe poder desarrollar en sus colaboradores una confianza total (21) (26). Esto determina que cada uno de los individuos que trabaja en el equipo adquiera como propia la visión de la institución y por ende logre mejores resultados (25) (27). De esta manera se espera que implícitamente el líder logre alentar a los miembros del equipo a respetarle y admirarle como valioso (28). Las actividades a ejecutar en las instituciones de salud tanto en el área asistencial como administrativa requieren fundamentalmente de reconocer la visión general y el contexto en el que se encuentran para lograr el desempeño ideal en cada uno de los colaboradores quienes serán alentados por el líder transformacional en busca del cumplimiento de los objetivos propuestos.

El personal de Enfermería en las instituciones de salud cuenta con conocimiento teórico y práctico desarrollando habilidades desde su rol, las cuales implican ser transmitidas de manera efectiva evitando llegar a líderes sin colaboradores. Por tanto hay habilidades personales que un líder transformacional debe tener para ser visto como un buen modelo a seguir (29) (30). Permanentemente han de ser expuestas su inteligencia, influencia, seguridad de sí mismo, y responsabilidad. Además, se espera que asuma riesgos, logre motivar al resto y pueda ejercer iniciativas en situaciones sociales.

Reconocer la labor a desempeñar como líder implica asumir el uso del poder frente a la influencia en la forma de pensar y ejecutar acciones de los colaboradores, conllevando a posibles errores humanos que implican consecuencias no solo para el líder y sus colaboradores sino también a la institución en la que se desempeñan, la habilidad de convertir los problemas en oportunidades traza una brecha entre la contribución en la toma de decisiones objetivas y desinteresadas a nivel individual, frente a la acumulación de legitimidad y poder del líder en beneficio propio produciendo ineficiencia y conflictos de interés en su equipo de trabajo.

Conforme a ello el profesional en Enfermería precisa otra serie de habilidades de personalidad que influyen considerablemente en el trabajo del líder con sus colaboradores como son el ser carismático, persuasivo y la inclusión de ideas

extraordinarias que despierten afecto y compromiso frente a los objetivos propuestos (31). También resulta importante la estimulación de estándares éticos de alto nivel; dicha estimulación debe ser inculcada desde el ejemplo mismo del líder para que la motivación al equipo se dé permanentemente en el quehacer diario y no simplemente a partir de instrucciones (32)

b. Infunde orgullo, respeto y confianza

El actuar de enfermería plantea acciones metodológicas para la consecución de las metas organizacionales, las cuales implican que los colaboradores confíen en el líder como persona y como profesional, en la ejecución de las mismas pueden aparecer conflictos relacionados con las incertidumbres naturales del ser humano y la defensa de su posición frente a una decisión o labor a desempeñar generando conflictos con los demás miembros del equipo de trabajo.

Son varios los autores que concuerdan en la premisa de que el líder transformacional debe convertirse en un colaborador importante a la hora resolver cualquier tipo conflicto personal. Esto puesto que el desarrollo de confianza en el equipo siempre debe ser consistente con lo que se dice y lo que se hace, de esta manera ser visto como colaborador en los conflictos personales, permite que el líder sea una figura capaz de intervenir en cualquier tipo de inconveniente (33) (34)(13) (14) (35).

El proceso de evaluación continuada de las tareas designadas a los colaboradores, es fundamental para el líder transformacional desde el área de enfermería, logrando visibilizar las acciones a fortalecer y la ejecución de estrategias novedosas que estén encaminadas al desarrollo de actividades que permitan minimizar los riesgos y preservar la mejora continua en el rol desempeñado para el cumplimiento de las metas propuestas.

Para ello es fundamental tener en cuenta cómo se transmite a los colaboradores aspectos tan importantes como el compromiso y el cumplimiento. Esto puesto que el líder debe inculcar la necesidad de estar en constante evaluación de las metas que han sido propuestas y la capacidad de superar de obstáculos que se presenten para llegar a estas (10) (36). Por tal razón, esta transmisión de habilidades y características de trabajo debe darse de forma constante y en la práctica misma.

Así pues, son necesarias algunas aptitudes en el líder dadas por la correcta delegación de tareas, el buen entrenamiento de los colaboradores y el incremento del optimismo de los mismos (17) (33). Dichas habilidades muchas veces son potenciadas a partir de decisiones tan simples pero primordiales como involucrar al personal, a sus familias y a los usuarios del servicio en el diseño e implementación de la filosofía y la ética del servicio (29). De esta manera se apunta hacia la gestión del cambio y el compromiso.

c. Creencias, valores y propósitos

Hay elementos que un líder transformacional debe manifestar en su quehacer diario tales como las creencias, los valores y sus propósitos de trabajo. La persona encargada debe ser capaz de comunicar cada uno de estos elementos de forma adecuada y coherente a su entorno de trabajo, propiciando así relaciones saludables en el equipo (11).

Por un lado, el líder transformacional debe mostrarse y actuar como una persona honesta, con actitud y confianza propia sin que esto implique dejar de lado ejecuciones integrales y responsables frente a las labores que le son asignadas (15) (20). Este tipo de comportamientos inspira en los colaboradores respeto por su líder y altos niveles de conducta ética y moral al verlos reflejados en quien les dirige (10) (13) (32).

Por otro lado, frente a las creencias y propósitos, quien dirige debe influir en los valores de sus colaboradores, en su autoestima y su autoconcepto. Además, debe proveer retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los colaboradores (17). De esta forma se obtienen esfuerzos importantes, un mejor desempeño y una gran satisfacción personal y grupal (4), promoviendo así la importancia de una meta colectiva, con visión y sentido de misión.

5.3 Estimulación intelectual

El líder transformacional debe contar con las herramientas necesarias para fomentar la participación en las tareas a desarrollar, orientadas a la resolución de conflictos

empoderando y estimulando el análisis de los colaboradores a través de estrategias efectivas que permitan el logro de los objetivos de la organización. Algunos autores mencionan características direccionadas al fortalecimiento de la estimulación intelectual, tales como:

a. Promover la participación en soluciones creativas e innovadoras- Estimular el Análisis

Son varios los autores que comparten la premisa de que el líder deberá lograr involucrar siempre a todo el equipo de trabajo en la resolución de los diferentes problemas que se generen (33) (10) (12) (21) (32) (30). Esto permitirá apuntar al desarrollo del pensamiento autónomo, crítico y con responsabilidad social para potenciar en el equipo la generación de soluciones creativas e innovadoras (38).

Con lo anterior se busca enfatizar en el pensamiento autónomo de los colaboradores y favorecer nuevos enfoques para problemas tanto nuevos como antiguos (17). Así no sólo se potencia el trabajo del equipo como una unidad, sino que se alienta el desarrollo de habilidades individuales tales como el pensamiento crítico, la inteligencia, la racionalidad, la creatividad y la solución atenta de problemas; las cuales resultan fundamentales en la búsqueda de innovación para la resolución de conflictos laborales (10) (39) (37) (40).

Es importante mencionar que la estimulación del análisis individual en cada colaborador debe darse a partir de los incentivos otorgados por el líder. Algunos aspectos que deben ser incluidos en el proceso de liderazgo transformacional son la inducción y aprobación para que las personas del grupo realicen trabajos especializados y más desafiantes que logren aumentar el talento y la creatividad propios de cada uno (28). De la misma manera se debe ser hábil en el establecimiento de metas y objetivos (41) (36) que den lugar a la movilización individual de los colaboradores en búsqueda de dichos objetivos puesto que de esta manera se incentiva el desarrollo grupal a partir del individual (39), además se logra el trabajo conjunto por la consecución de un buen servicio que genere satisfacción en los profesionales y usuarios (21).

Cada una de las habilidades mencionadas hasta ahora, y las cuales se deberían potenciar o desarrollar, exigen al líder transformacional generar espacios propicios para la transmisión de modelos de análisis; la reflexión en conjunto sobre el proceso, mientras se evalúan diferentes posibilidades; la búsqueda de puntos de vista alternativos y el pensamiento crítico por medio de elementos como las analogías, los casos y los ejemplos (12). Se espera también que el líder logre comunicar directa e indirectamente instrucciones poco estructuradas (4) y desarrolle procesos espontáneos de forma dirigida para potenciar la diversidad (42). Este tipo de actividades se proponen como elementos de estimulación que inviten al grupo completo a la participación de nuevas realidades que logren generar cambios importantes y de carácter innovador (24) (31).

b. Promover el aprendizaje y el uso de estrategias

La estimulación intelectual también debe estar dada por la promoción del aprendizaje del grupo de trabajo. Para tal fin se espera poder brindar oportunidades que den lugar a la formación continua mientras se aportan comentarios y revisiones constructivas (11) (43) que funciones como integradores del proceso personal y académico de aprendizaje (12) (4). Como estrategia para materializar este aprendizaje continuo el disponer de una biblioteca y una sala informática que refuercen el proceso de manera permanente da lugar al mejoramiento de la atención al usuario y la promoción de las mejores prácticas (24).

Hay otro tipo de estrategias que también apoyan el proceso permanente de aprendizaje como la socialización y la motivación. Con la primera, se le debe garantizar al personal que realiza estudios y cursos el compartir sus conocimientos con el equipo y en la medida de lo posible, proporcionar artículos o folletos que puedan apoyar la práctica basada en la evidencia (31). De esta manera se anima a los colaboradores a desarrollar continuamente habilidades y conocimientos (19) y se potenciar los deseos de los colaboradores para lograr metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que se promueve el desarrollo del grupo y en general de la organización (4).

Con estos incentivos al aprendizaje permanente se hace énfasis en gestionar el cambio del grupo por medio del cambio individual (37). Además, implícitamente se anima a pensar en los viejos problemas de forma diferente (34) (17) (14) (32) y por medio de la

búsqueda de nuevas oportunidades, la experimentación y la tomar de riesgos se generan pequeñas victorias y aprendizaje sobre los errores (43) (27) lo cual desarrolla un entusiasmo que proporciona visión y un sentido de dirección (32).

c. Estimular el empoderamiento

El desarrollo del empoderamiento es un proceso fundamental en la estimulación intelectual del equipo de trabajo. La participar con autonomía y co-responsabilidad de los colaboradores en la toma de decisiones y en la implementación de las prácticas asistenciales da lugar a la atención de las diferentes demandas sociales que puedan existir o surgir (38).

La creación de un ambiente de trabajo empoderado se puede generar a partir del acceso a la información, a los recursos y a las oportunidades para aprender y crecer en un entorno de autonomía profesional (35). Para tal fin es necesario aprender a delegar tareas y responsabilidades teniendo en cuenta que al final de estas proporcionar *Feedback* y reconocimiento es una actividad fundamental (12). También resulta muy importante lograr distribuir las funciones de liderazgo entre múltiples miembros del equipo para incentivar la co-responsabilidad (21) (20).

La estimulación intelectual por medio del empoderamiento debe estar dada por actividades tan simples, pero importantes como pedir opinión, esperar aportes, permitir iniciativas de los colaboradores (25) y recompensar a sus colaboradores de forma intermitente (29). Estos procesos incitan en los colaboradores la innovación, la creatividad y la búsqueda de por soluciones por si mismos (13).

5.4 Motivación Inspiracional

Para la categoría de motivación Inspiracional los autores coinciden en la importancia de inspirar orgullo, respeto y confianza en el lugar de trabajo (32). Esa inspiración debe permitir la dirección del personal hacia el cumplimiento de la misión y logro de la visión de la organización, las cuales deben ser claras para cada enfermera con el fin de permitirles el desarrollo de los objetivos (36).

a. Trasmite expectativas - comunica la misión y visión de la organización con entusiasmo y optimismo

Los profesionales de enfermería se preocupan por expresar propósitos importantes, aumentar el optimismo, lograr mayor implicación en la idea central como organización y despertar el espíritu de equipo a través de la construcción de confianza y la inspiración de creencia sobre una causa (10). Por esta razón es fundamental construir, transmitir y mantener la confianza y la sinceridad para llegar a buenos resultados (21) (16) (13) (44).

La transmisión de confianza debe darse a partir del entusiasmo y la inspiración, influyendo así en el sentido de identidad de los colaboradores para que se vinculen individualmente a las metas y visión de la organización (15) (21). La mejor forma de lograr que esto suceda es mediante la 'inyección' de altas dosis de energía (16) (35) y la motivación de los miembros de su equipo mientras se proporciona un significado importante a su trabajo (13). Comunicar la visión y misión organizativa de una manera significativa y emocionante reduce la negatividad e inspira el compromiso de las personas que trabajan (39) (26) (45) (25), de esta manera el líder formula una visión de futuro atractiva para los colaboradores y la organización (13).

El líder transformacional debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes, transmitirlos con fluidez y seguridad. Esto estimulará la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo (17), también debe contar con la capacidad de fortalecer las respuestas de sus colaboradores y explicar las ideas importantes de formas simples para convertirlos en objetivos (40) (36). La comunicación eficaz debe ser transparente y con expresión clara de los objetivos para el equipo, también tiene que enmarcarse en el ser positivo en la experiencia de liderazgo para proporcionar un ambiente de trabajo armonioso y un clima de confianza y credibilidad (20).

Para lograr esta comunicación eficaz capaz de transmitir las expectativas del líder y de la institución, se deben utilizar técnicas de eficaces como símbolos y lenguaje sencillo, garantizando así que los colaboradores comprendan los propósitos principales de las tareas asignadas (19), impulsarlos mediante retos (25) y comunicar con eficacia las expectativas de conducción de la organización para cumplir prioridades (32) (27) (46).

b. Inspira y Motiva

La motivación es sin duda un elemento importante de la asistencia sanitaria ya que afecta el rendimiento y la atención al usuario. Por esta razón el líder se debe preocupar porque las actividades que realizan las personas resulten interesantes y proporcionen autosatisfacción a quienes las desarrollan (47). Además tiene el papel de convertirse en ente motivador y constructor de lazos de amistad y debe dar lugar a la motivación del equipo (11).

De esta manera, los líderes transformacionales deben adoptar el papel de visionarios, catalizadores, motivadores y orientadores hacia objetivos determinados que invocan respeto de grupo, visión compartida y cultura mejorada. Deben ser además un modelo a seguir visible, actuando como un mentor y ayudar a los colaboradores a ser futuros líderes (22). Además deben demostrar comportamientos que fomenten el desarrollo de confianza mutua, el respeto y la competencia, lo cual aumentará la credibilidad y la autoridad del gerente de enfermería; proporcionando así un comportamiento inspirador y normativo (28).

Otro aspecto fundamental de los líderes transformacionales es que deben engendrar satisfacción laboral y bienestar psicológico en sus colaboradores. La inspiración y motivación se ven mediadas por el carácter infalible de sus palabras y hechos para lograr una visión común que exprese un alto rendimiento desde las diferentes expectativas (44). Además, los gestores de transformación deben poseer el discernimiento y el uso de nuevos métodos para inspirar a los colaboradores a reflexionar sobre múltiples cuestiones y animarles a tomar parte en el futuro de la organización (23).

De esta manera, la enfermera deberá guiar al equipo de profesionales y técnicos a su cargo, utilizando el máximo de sus capacidades y motivando al equipo que lidera. Esto con la finalidad de llegar al cumplimiento no solo de las metas institucionales, sino de aquellas metas u objetivos del cuidado. Debe además poder resolver los problemas de manera oportuna, comprendiendo que el enfermero líder es un integrante más del equipo que tiene por labor la estimulación del personal a cargo en la elección y realización de sus funciones y tareas (49).

La persona líder también debe garantizar que el personal de enfermería esté representado en los comités, proporcionado diferentes responsabilidades, así como oportunidades para aprender nuevas habilidades y por ende desarrollar procesos de empoderamiento. Se requiere que los líderes apoyen la educación en el empleo y la formación para todos los niveles del personal basándose en las necesidades previamente identificadas y correspondientes a las áreas de práctica. Además, se debe asegurar que a los nuevos miembros del equipo de trabajo se les dé inducción clara en la visión, los objetivos y las expectativas de la institución.

La capacitación de los miembros de una organización por el líder aumenta su pleno compromiso con el objetivo de la organización. Reconocer y resaltar las contribuciones de los miembros del equipo produce un gran refuerzo moral para muchos de los miembros, e incluso anima a otros para para mostrar un mayor compromiso (29). Es fundamental mencionar que un servicio inspirado permite sentir pasión e identificar el significado de su contribución al trabajo, en donde el deber se convierte en placer y el placer se fusiona con el deber (31).

c. Priorización de intereses de la organización

Aunque el conocimiento y reconocimiento de los intereses de cada individuo del grupo es importante, resulta determinante priorizar los intereses mismos de la organización. Esto se logra en primer lugar, a partir del conocimiento de sí mismo, de los colaboradores, de la tarea a realizar, de la institución y del entorno en general (50). En segundo lugar, el líder debe influir sobre el sentido de identidad de los colaboradores; transmitir la visión y el sentido de la misión; y conocer la cultura y los valores de la organización con el objetivo de promover una visión organizacional compartida (15) (21) (16). Como elemento final, el líder debe transformar a los colaboradores retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos con el objetivo de trabajar sobre las particularidades de equipo (51) (18).

Los profesionales de enfermería se deben preocupar por actuar en un modelo a seguir, expresando así propósitos importantes y colectivos, aumentando el optimismo y logrando una implicación considerable en la misión y visión de la institución (29) (10). Además, se enfocan en la responsabilidad de cada integrante del grupo, teniendo en cuenta su

desarrollo personal y por conseguir su bienestar con el objetivo de despertar el espíritu de equipo, el entusiasmo y el optimismo en función del compromiso con una visión compartida (40).

6. Conclusiones

La reciente apertura del Hospital Universitario Nacional genera múltiples y diversas apreciaciones, cuestionamientos e incluso dudas e incertidumbres. Como se ha mencionado, la Dirección de Enfermería de la institución no ha sido ajena a este proceso de implementación y adecuación por lo cual este trabajo buscó contribuir al desarrollo de herramientas que fortalezcan e involucren el quehacer del personal de enfermería con las políticas misionales del hospital. Para tal fin, se ha planteado una serie de recomendaciones basadas en la revisión bibliográfica presentada, en función de la incorporación del liderazgo transformacional.

Dadas las recomendaciones que posibilitarían la inserción de esta metodología de trabajo en el área de enfermería del HUN, es pertinente mencionar algunos elementos sobre los posibles obstáculos que se pueden encontrar en el camino de la aplicación de estas y una serie de comentarios que atañen específicamente al área conceptual que se trabajó en este documento.

Por un lado, frente a los problemas a la hora de implementar las recomendaciones es importante mencionar que tanto la Dirección de Enfermería, como el personal que allí labora, deben conocer toda la teoría que nutre la implementación de líderes transformacionales en los equipos de trabajo. Esto con el objetivo de comprender, aceptar e implementar las exigencias adicionales que podría presentarse en el camino de formación y de trabajo en equipo como una colectividad y no como individuos que sólo cumplen con tareas asignadas.

Por otro lado, y luego de contrastar las diferentes fuentes que se revisaron, es fundamental resaltar no sólo la cantidad, sino la calidad de información que hasta el momento ha sido producida en el área de liderazgo y de liderazgo en enfermería. Al revisar artículos de divulgación, artículos científicos y tesis en los diferentes niveles académicos, es fácil evidenciar cómo las diversas problemáticas que se presentan en el cuidado de la salud han sido trabajadas desde puntos tan específicos como la consideración individualizada de los colaboradores, la influencia idealizada, la estimulación

intelectual y la motivación inspiracional dando buenos resultados; lo cual pronostica un buen camino si se implementa con el personal del Hospital Universitario Nacional.

7. Recomendaciones

Como se ha expuesto hasta el momento, el trabajo en enfermería exige habilidades que van mucho más allá del cuidado en salud ya que el personal debe contar con aptitudes de liderazgo y compromiso con la institución a la cual se está vinculado. Por esta razón, y teniendo en cuenta el proceso de cualificación que actualmente vive el Hospital Universitario Nacional, dada su reciente apertura, se considera necesario generar una serie de recomendaciones que puedan aplicarse desde la Dirección de Enfermería a nivel personal, grupal y académico.

En primer lugar, el respeto y la valoración por el otro, su trabajo y sus ideas deben ser pilar fundamental en el fortalecimiento del cuerpo de enfermería. Tanto líderes como colaboradores deberían laborar como una sola unidad en función de los intereses comunes que la institución tenga actualmente o desarrolle en un futuro próximo. En este proceso, será primordial el reconocimiento de la otra persona como un ser con intereses y objetivos propios que deben ser reconocidos y aceptados mientras no intervengan con los colectivos.

En segundo lugar, el empoderamiento del equipo de trabajo como unidad resulta de suma importancia para el cumplimiento de las metas propuestas. La delegación de tareas y la retroalimentación posterior de las mismas constituye un proceso esencial en el desarrollo de responsabilidad y autonomía en los colaboradores. Cada una de estas habilidades permitirá que el líder transformacional no sea visto como la persona sobre quien recaen todos los compromisos, sino que estos se comparten con el grupo completo, inspirando así autoconfianza y motivación permanente.

Finalmente, la Dirección de Enfermería debería apoyar e incentivar el aprendizaje continuo lo cual implica gestionar espacios físicos y temporales dedicados únicamente a la formación del personal. Una manera fácil y eficiente de gestionar esta recomendación es por medio de las personas que actualmente llevan a cabo algún tipo de estudio o curso. Este grupo podría exponer sus investigaciones o nuevos conocimientos al resto del equipo, siempre y cuando se consideren útiles para los fines propuestos. Este

resultaría ser un proceso de retroalimentación tanto para el expositor como para los colaboradores.

Bibliografía

1. Bass BM, Riggio RE. *Transformational Leadership*. Second Edi. Mahwah, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates; 2006.
2. Koontz H, Weihrich H, Cannice M. *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuar. México: McGraw Hill; 2012.
3. Mompert Garcia MP, Durán Escribano M. *Administración y gestión de servicios de enfermería*. Segunda. Coleccion Enfermeria S21. Ediciones DAE (Grupo paradigma); 2009.
4. Vázquez Alatorre A. Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 2013;11, 1:74–91.
5. Bass BM. From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. 1911;19–32.
6. Hospital Universitario Nacional de Colombia. *Reseña Histórica* [Internet]. Recuperado a partir de: <http://hun.edu.co/>
7. Sastre Cifuentes RE, García Ubaque JC, Palencia Sánchez F, Building the National University of Colombia Hospital: Reconciling social and academic aspects, *Opiniones, debates y controversias, Revista Facultad Medicina*. 2014 Vol. 62 No. 4: 641-646.
8. Sastre Cifuentes RE, García Ubaque JC, Díaz Correa CA, *Construyendo Un Hospital Universitario: Justificación y propósito; Opiniones debates y controversias; Revista Facultad Medicina* 2013 Vol. 61 No. 1: 77-81, [Internet] http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012000112013000100010&lng=en&nrm=iso

9. Anónimo. Despliegue estratégico de enfermería. Bogotá.
10. Pandero Garzón LE. Características de liderazgo de los estilos transformacional/transaccional en los profesionales de enfermería en una IPS de Bogotá 2011. Universidad Nacional de Colombia; 2013.
11. Soto Fuentes P, Reynaldos Grandón K, Martínez Santana D, Jerez Yáñez O. Competencias para la enfermera / o en el ámbito de gestión y administración : desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*. 2014;14, núm. 1(657–5997):79–99.
12. Pucheu JA. Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería. Evidencia de dos hospitales. Universidad de Chile; 2009.
13. Rejano Carrasquilla C. El Liderazgo Enfermero en Hospitales de Andalucía desde una Perspectiva de Género. Universidad de Granada; 2016.
14. Marcel Hecheverría N, Nardos Rodríguez R. Influencia del liderazgo transformacional en la práctica de enfermería de avanzada. *UVS Fajardo*. 2017;1–6.
15. Rejane Strapasson M, Medeiros CRG. Liderança transformacional ne enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2009;Vol 62, 2:228–33.
16. Mamani Quispe NG. Liderazgo transformacional del jefe de práctica y del estudiante bajo la percepción del estudiante. Universidad Nacional del Altiplano Puno; 2017.
17. El Cheick Taha LY. Rasgos de personalidad, estilo de liderazgo del equipo directivo y su relación con el clima social de trabajo, percibida por el personal del instituto politécnico de la salud "luis fel ipe moncada " polisal. UNAN - MANAGUA; 2015.
18. Rivas-riveros E, Cárcamo Fuentes C. Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco. *AQUICHAN*. 2015;17 (1):70–83.
19. Long Choi S, Fei Goh C. Transformational leadership, empowerment, and job

- satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*. 2016;
20. Jiménez GÁ. Concepciones acerca del liderazgo de enfermería. *Enfermería global*. 2006;9:1–12.
21. Danet A, Inmaculada García R, Cerdà March JC. Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Revista de Comunicación y Salud*. 2016;6(2174–5323):81–95.
22. Rolfe P. Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs to Know. *Nurse Leader* [Internet]. Elsevier Inc.; 2011;9:54–7. Recuperado a partir de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2011.01.014>
23. Ebrahimzade N, Mooghali A, Lankarani KB, Kalateh A. Relationship Between Nursing Managers' Leadership Styles and Nurses' Job Burnout: A Study at Shahid Dr. Faghihi Hospital, Shiraz, Iran. *Shiraz E-M*. 2015;16 (8):11–5.
24. Calderon Velandia SJ. Estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia; 2016.
25. Perilla Toro LE. Relación del liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. Universidad de los Andes; 2015.
26. Hernández Jiménez C. Estilos de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud. *Reduca (Enfermería, Fisioterapia y Podología)*. 2010;2 (1)(1989–5305):593–606.
27. Luzinski C. Transformational Leadership. *The journal of nursing administration*. 2011;41 (12):501–2.
28. Asiri SA, Rohrer WW, Al-Surimi K, Da'ar OO, Ahmed A. The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing*. 2016;

29. Onwe SN. Transformational leadership in nursing : The case of Ebonyi State in Nigeria. *International Research Journal of Public and Environmental Health*. 2014;1 (10):202–6.
30. Souza e Souza LP, Ferreira Cordeiro AL, Nunes de Aguiar R, Veloso Dias O, Vieire MA, Ramos LH. El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. *Enfermería global*. 2013;30:268–80.
31. Doody O, Doody CM. Transformational leadership in nursing practice. (2012):1–17.
32. Drenkard K. The Transformative Power of Personal and Organizational Leadership. *New Admin Q*. 2012;36 (2):147–54.
33. De Melo Lanzoni GM, Schlindwein Meirelles BH. Liderazgo del enfermero: una revisión integradora de la literatura. *Revista Latinoamericana Enfermagem*. 2011;19 (3):1–9.
34. Lin P, Maclennan S, Hunt N, Cox T. The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses ' working lives in Taiwan : a cross-sectional quantitative study. *BMC Nursing*. ???; 2015;1–9.
35. Soria Sarnago MT. Diseño de una Escuela de Liderazgo Enfermero. Universidad Pública de Navarra; 2013.
36. Negussie N, Demissie A. Relationship Between Leadership Styles Of Nurese Managers And Nurses Job Satisfaction In Jimma University Specialized Hospital. *Ethiop J Health Science*. 2013;23 (1):49–58.
37. Fardella Rozas J. Habilidades estratégicas del líder Strategic skills of leaders. *Revista Cubana de Enfermería*. 2013;29 (3):233–43.
38. Dávila Castillo L, Cervera Vallejos MF. Formación para el liderazgo: Una revisión integrativa del proceso. *Flumen*. 2015;2:1–12.
39. Godoy R, Bresó E. ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los colaboradores? *Journal of Work and Organizational*

- Psychology. 2014;29:99–106.
40. Torres Flores LS. Perfil de liderazgo en directivos de enfermería del personal a su cargo en un hospital privado en S.L.P. Universidad Autónoma de San Luis Potosí; 2016.
 41. Quezada Torres C, Illesca Pretty M, Cabezas González M. Percepción Del Liderazgo En Las(Os) Enfermeras(Os) De Un Hospital Del Sur De Chile. *Ciencias y Enfermería*. 2014;20 (2):41–51.
 42. Contreras Torres F, Barbosa Ramírez D. Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 2013;2(39):152–64.
 43. Clavelle JT, Drenkard K, Tullai-McGuinness S, Fitzpatrick JJ. Transformational leadership practices of chief nursing officers in Magnet organizations. *The Journal of nursing administration* [Internet]. 2012;42(4):195–201. Recuperado a partir de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22441401>
 44. Pucheu A. ¿Cómo el Liderazgo Transformacional de Supervisoras de Enfermería Afecta el Burnout de Enfermeras Clínicas?: Evidencia de dos Hospitales Chilenos. *Ciencia & Trabajo* [Internet]. 2010;(38):403–9. Recuperado a partir de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3706907%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706907&orden=308533&info=link>
 45. Vázquez Jara E. Título: El liderazgo en los servicios de enfermería como instrumento de gestión en el Sistema de Salud Pública en Ecuador. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*. 2014;1(3):1–19.
 46. González Álvarez L, Guevara Sotomayor E, Morales Figueroa G, Segura Hernández P, Luengo Martínez C. Relación De La Satisfacción Laboral Con Estilos De Liderazgo En Enfermeros De Hospitales Públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y enfermería* [Internet]. 2013;19(1):11–21. Recuperado a partir de: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532013000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en

47. Contreras Torres F, Espinal G L, Pachón E AM, González R J. Burnout , liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología* [Internet]. 2013;9(1):65–80. Recuperado a partir de: <http://www.redalyc.org/pdf/679/67926246009.pdf>
48. Olu-Abiodun O, Abiodun O. Perception of transformational leadership behaviour among general hospital nurses in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Africa Nursing Sciences* [Internet]. 2017;6:22–7. Recuperado a partir de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214139117300094>
49. Guerrero-Núñez S, Cid-Henríquez P. Una reflexión sobre la autonomía y el liderazgo en enfermería. *Aquichan*. 2015;15(1):129–40.
50. Cortés González J, Hernández Saavedra M, Marchena Rivera T, Marqueti Machado M, Nava Galán M. Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. *Enf Neurol*. 2012;12(2):84–94.
51. Araujo Rivera M, Narvaez Arrieta E, Quintana Tarras M. Liderazgo del profesional de enfermería en los programas de prevención y promoción de la ESE hospital local Cartagena de Indias en el segundo periodo del 2013. *Corporación Universitaria Rafael Núñez*; 2013.
52. Espinoza Quiroz P, Peduzzi M. Equipos de salud interdisciplinarios y liderazgo transformacional, juntos pueden propiciar mejores resultados para pacientes y profesionales. *Horizontes de Enfermería*. 2013; 24 (1): 50 - 59
53. Aguilar Luzon M, Calvo Salguero A, García Hita, MA. Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud pública en México*. 2007; 49 (6): 401 - 407