

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Liderazgo transformacional en gestión hospitalaria. Una revisión bibliográfica

Araceli del Milagro Gonzáles Castillo^{1,2*} , Susan Míriam Oblitas Guerrero^{3,4} , Roberto Pelayo Mosqueira Moreno^{5,6} , Flor Delicia Heredia Llatas¹ 

¹Escuela de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú

²Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, Chiclayo, Perú

³Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú

⁴Hospital Regional de Lambayeque, Chiclayo, Perú

⁵Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú

⁶Hospital II EsSalud Cajamarca, Cajamarca, Perú

*Araceli del Milagro Gonzáles Castillo. dgonzalesca@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 12/11/2022 - Aprobado: 17/02/2023

RESUMEN

Introducción: el liderazgo transformacional crea un entorno laboral satisfactorio y de motivación que impulsa los procesos de cambio e innovación en una organización, lo que también se evidenció durante la pandemia de COVID-19; el personal de salud fue el que, con valentía, enfrentó y asumió este rol y este reto.

Objetivos: conocer la importancia del liderazgo transformacional en la gestión hospitalaria, analizar la capacidad de respuesta de la organización según requerimientos de su gestión hospitalaria y diagnosticar la satisfacción del personal de salud en su área laboral.

Métodos: revisión sistemática de trabajos publicados entre los años 2016 y 2021, la búsqueda fue realizada en artículos con indexación en Scielo, Scopus, Science Direct, Latindex y otros. Se aplicaron criterios de exclusión e inclusión.

Conclusiones: el análisis de los artículos seleccionados permitió hallar diferentes enfoques y determinar que el liderazgo es de importancia en la gestión y en la toma de decisiones de modo estratégico para la mejora hospitalaria, tanto para el personal como para quienes reciben el servicio de atención.

Palabras clave: administración de los servicios de salud; toma de decisiones en la organización; liderazgo

ABSTRACT

Introduction: transformational leadership creates a satisfactory and motivational work environment that drives the processes of change and innovation in an organization, which was also evidenced during the COVID-19 pandemic; it was the health personnel who bravely faced and assumed this role and challenge.

Objectives: to know the importance of transformational leadership in hospital management, to analyze the organization's response capacity according to the requirements of its hospital management and to diagnose the satisfaction of health personnel in their work area.

Methods: systematic review of papers published between 2016 and 2021, the search was performed in articles with indexing in Scielo, Scopus, Science Direct, Latindex and others. Exclusion and inclusion criteria were applied.

Conclusions: the analysis of the selected articles allowed finding different approaches and determining that leadership is of importance in management and decision making in a strategic way for hospital improvement both for the staff and for those who receive the care service.

Key words: health services administration; decision making, organizational; leadership

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 dejó un gran aprendizaje si de liderazgo se trata debido a que en 2019 el Departamento de Lambayeque fue uno de los más afectados en Perú. El personal de salud hizo uso de su liderazgo situacional porque, tanto en Lambayeque como en todo el Perú, no se estaba preparado para este evento, por lo que se tuvieron que improvisar y que reorganizar las infraestructuras hospitalarias para brindar atención a los pacientes afectados por este mal. En la Ciudad de Wuhan, en China, empezó la propagación del nuevo coronavirus (SARS-CoV-2) que ocasionó una pandemia por la rápida propagación de la enfermedad que causa este virus.⁽¹⁾ El personal de salud es de primera línea y tiene la obligación y la valentía de enfrentar los casos que se informan a diario y de desarrollar nuevos métodos de atención para salvaguardar la salud de todos;⁽²⁾ ahí el liderazgo situacional y transformacional toma lugar, un liderazgo que impulsa los procesos de cambio e innovación en una organización.⁽³⁾ Así, la adecuación de los procesos de gestión y trabajo, dada la magnitud de la pandemia, es una condición necesaria y requiere de una serie de estrategias individuales e institucionales. El concepto de gestión hospitalaria se refiere al producto en términos de bienestar y satisfacción.⁽⁴⁾ El hospital debe controlar todas sus operaciones para tener una visión general de las necesidades de intervención y de las fuerzas actuales.⁽⁵⁾ Se trata de optimizar constantemente los servicios existentes y producir cambios que beneficien al hospital para lograr una atención de mayor calidad.

En el Perú los hospitales del Ministerio de Salud no cumplen con los estándares de calidad por notables defectos para dar solución a los problemas por falta de ayuda diagnóstica, de equipo, de medicamentos y de insumos.⁽⁶⁾

En una entrevista realizada a 366 personas de puestos gerenciales de 184 instituciones prestadoras de servicio de salud en Perú, del sector público y del privado, en diferentes niveles de atención y de 25 regiones, los directivos identificaron que en los establecimientos de salud existe una carencia de personal, falta de suministros y de medicamentos, una infraestructura débil y un déficit presupuestario.⁽⁷⁾

Todo esto refleja un sistema hospitalario peruano ineficiente y revela la crisis del Sistema de Salud y la falta de infraestructura, de equipamiento y de expertos. No hay organización ni liderazgo, no hay gobernanza adecuada y el caos se hace evidente.⁽⁸⁾

El Servicio de Salud peruano no posee las respectivas políticas públicas para una óptima reforma que cuente con un nuevo modelo de gestión hospitalaria y

que genere impacto en la transformación sanitaria. Esta situación genera desconfianza e insatisfacción entre los usuarios del Servicio de Salud.⁽⁹⁾

En ese sentido se deben buscar mejoras en los indicadores de salud, como la atención oportuna, para lograr la completa rehabilitación del paciente para su re inserción laboral y para colaborar con su salud mental.

Una buena gestión de calidad pretende brindar un clima organizacional agradable,⁽¹⁰⁾ así como una atención equitativa, eficiente y a la vez oportuna, sin excepción alguna, teniendo en cuenta la integridad mental y física a través de un servicio humanizado.⁽¹¹⁾ Cada una de las personas debe considerarse como un ente social que constituye familias y forma una comunidad, que vive una serie constante de cambios y transformaciones, ya sea de adaptación e integración en su medio físico y sociocultural, desde un enfoque familiar, al ser humano. A través de estas acciones sanitarias se pueden organizar y efectivizar los requerimientos, tanto de las personas como de la comunidad desde el contexto de salud.

Esta revisión tiene la finalidad de destacar evidencia científica sobre el liderazgo transformacional en la gestión hospitalaria basada en la recopilación de artículos en la literatura científica y de dar a conocer la gestión hospitalaria en el contexto de la pandemia que se vive en la actualidad.

El presente artículo tiene los objetivos de conocer la importancia del liderazgo transformacional en la gestión hospitalaria, analizar la capacidad de respuesta de la organización según requerimientos de su gestión hospitalaria y diagnosticar la satisfacción del personal de salud en su área laboral.

MÉTODOS

En esta revisión bibliográfica se hizo uso de bases de datos como ScienceDirect, Scopus, Scielo, Dialnet, Crossref, Redib, Latindex y otros. Se revisaron 54 artículos, escritos en español y en inglés, entre los años 2016 y 2021, con acceso gratuito (Tabla 1). Las palabras clave que se utilizaron fueron: Liderazgo transformacional, Liderazgo en salud y Gestión hospitalaria. Fueron excluidos los artículos que tenían un contexto diferente al del estudio.

Tabla 1. Distribución de los artículos considerados como referencia (se tuvieron en cuenta las bases de datos/buscadores y el año de publicación)

Bases de datos/ Buscadores	Año de publicación							Total
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Scielo	1	3	3	3	7	09	0	26
Google Scholar	1	1	0	0	3	2	0	7
Dialnet	1	0	1	0	2	1	0	5
Crossref	0	2	0	0	0	0	0	2
Redib	0	0	0	1	0	1	0	2
Scopus	0	0	0	1	0	1	0	2
PubMed	0	0	0	0	1	0	1	2
Latindex	0	0	0	0	3	1	0	4
La referencia	0	0	0	0	0	1	0	1
ScienceDirect	0	0	0	0	0	1	0	1
Total	3	6	4	5	16	17	1	52

El método de búsqueda utilizado se resume en la Tabla 2, que muestra el número de artículos inicialmente encontrados en diferentes bases de

datos/buscadores utilizando la palabra clave, el número de artículos filtrados de acuerdo al año de publicación y al campo de estudio y, finalmente, el número de artículos seleccionados de cada base de datos.

Tabla 2. Criterios de búsqueda de selección y cantidad de artículos recopilados

Bases de datos/Buscadores	Palabras clave	Filtros utilizados	Total de artículos		
			Sin filtro	Con filtro	Seleccionado
Scielo	Liderazgo transformacional	2016-2021	92	54	
	Liderazgo en salud		429	185	
	Liderazgo en enfermería	2017-2021	475	195	26
	Liderazgo perfil		87	38	
Google Scholar	Liderazgo características		1753	785	
	Liderazgo transformacional	2017-2021	46400	16000	7
Dialnet	Liderazgo transformacional	2017-2021	479	369	5
Crossref	Liderazgo transformacional	2017-2021	1968	1071	2
Redib	Liderazgo transformacional	2017-2021	607	386	2
Scopus	Liderazgo transformacional	2017-2021	45	8	2
PubMed	Liderazgo transformacional	2017-2022	98	36	2
Latindex	Gestión hospitalaria	2017-2021	116	15	4
		2017-2021	1806	241	1
La referencia	Liderazgo transformacional	Tipo: Artículo			
ScienceDirect	Leadership of nursing	2017-2021	56	9	1

Análisis de la información

El artículo es una revisión bibliográfica basada en un análisis de crítica que utiliza una serie de herramientas para sintetizar y un diseño cualitativo para hallar datos de trascendencia, importantes y analíticos con respecto a la estadística.

En la Tabla 3 se elaboró una matriz de los artículos más destacados referentes a las variables del artículo de revisión en los que se detallan el número y el título del artículo, el concepto o el aporte destacado (o ambos), la contextualización y el autor, lo que permite que se realice una redacción organizada y sistemática.

Tabla 3. Distribución de los artículos según el aporte destacado

No.	Título del artículo	Concepto y aporte destacado (o ambos)	Contextualización	Autor
1	Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de Enfermería de una Universidad Privada de Lambayeque, 2019	Es preciso dotar a los estudiantes de coaching personal para fortalecer y desarrollar habilidades de liderazgo, es sugerible el estudio, por parte de ellos, de las métricas porque les permiten incrementar el conocimiento científico sobre los beneficios del coaching personal y en el liderazgo	Es importante que los estudiantes de la salud tengan conocimiento sobre liderazgo transformacional para que puedan aplicarlo en el futuro y para motivar e inspirar a sus compañeros hacia el éxito	Heredia y Angulo ⁽¹²⁾

2	Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediatonal Approach of Knowledge Sharing	Se muestra que el liderazgo transformacional tiene una relación sólida y significativa con el intercambio de conocimientos y con el cambio organizacional	El liderazgo transformacional proporciona un comportamiento de apoyo para el intercambio de conocimientos entre los profesionales de la salud para mejorar su compromiso	Hussain y colaboradores ⁽¹³⁾
3	Leadership and organizational climate in workers of health facilities of a micro-network in Peru	Para ser un líder transformacional no solo se deben lograr resultados a través de recompensas, sino que también se debe poder realizar cambios significativos en los seguidores que les permitan superar las creencias y las cualidades personales e, incluso, en el presente generar más esfuerzo por parte del líder	En la gestión hospitalaria es importante tener líderes transformacionales para lograr cambios significativos en ella	Castillo y colaboradores ⁽¹⁴⁾
4	The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative	Los resultados muestran que el liderazgo transformacional no influye directamente en los comportamientos de innovación en el lugar de trabajo; sin embargo, el impacto del liderazgo transformacional en los comportamientos de innovación en el trabajo se vuelve positivo a través del comportamiento de intercambio de conocimientos	El trabajo colaborativo bajo la dirección y la motivación de un líder transformacional que influya en el cumplimiento de las metas para lograr mejoras y el crecimiento de la institución	Sudibjo y colaboradores ⁽¹⁵⁾
5	The Impact of Transformational Leadership on Nurses' Organizational Commitment: A Multiple	El estudio encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional,	Capacitar a los gestores hospitalarios en liderazgo transformacional sería muy beneficioso en la gestión hospitalaria porque crearía un ambiente en el que exista satisfacción laboral, motivación y eficiencia	Iqbal y colaboradores ⁽¹⁶⁾

6	Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante la pandemia de COVID-19	Los estilos transformacionales se pueden potenciar moderadamente para lograr un liderazgo óptimo que gestione la transformación con un mayor grado de aceptación y así evite la resistencia al cambio organizacional de la oficina	Los líderes transformacionales son capaces de reconocer sus pensamientos y sentimientos para lograr el éxito porque la actitud de aceptación positiva permite alcanzar las metas propuestas	Alegre y colaboradores ⁽¹⁷⁾
7	Transformational leadership in students of health sciences	Los profesionales de la salud necesitan líderes transformadores con necesidad de reformar un sistema de salud deficiente y de bajo rendimiento	Se debe inculcar a los estudiantes conocimientos sobre el liderazgo transformacional para que hagan frente a los desafíos en salud	Martínez y colaboradores ⁽¹⁸⁾
8	Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder	Enfatiza la relación entre el liderazgo transformacional, la reducción del estrés y el aumento de la satisfacción laboral	En el liderazgo transformacional el líder motiva a sus seguidores a superar las expectativas cambiando sus actitudes y sus valores	Perilla-Toro y colaboradores ⁽¹⁹⁾
9	Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos	Los métodos transformadores son importantes para poder identificar todo lo que afecta, positiva o negativamente, el desempeño de las personas en el lugar de trabajo	En materia de salud pública la necesidad de lograr nuevos y mayores logros en el cuidado de la salud de las personas y mejorar la satisfacción de las personas y los propios trabajadores se deben implementar este tipo de liderazgo para influir positivamente	Sánchez y colaboradores ⁽²⁰⁾
10	Nursing Leadership, Associated Sociodemographic and Professional Factors: The Perception of Leaders and Evaluators	Los estilos de liderazgo fueron principalmente transformacional y transaccional y se asociaron fuertemente con una mayor satisfacción, eficacia y esfuerzo	Para tener un desempeño laboral satisfactorio es necesario que los gestores hospitalarios sean líderes	Valbuena-Durán y colaboradores ⁽²¹⁾
11	Best leadership practices of nurses in hospital risk management: case study	Los líderes actúan como modelos a seguir para sus seguidores al implementar una comunicación efectiva para promover la confianza, el compromiso y, por lo	Las mejores prácticas de liderazgo en enfermería contribuyen a la gestión de riesgos hospitalarios	Köpsel y colaboradores ⁽²²⁾

		tanto, una mayor satisfacción		
12	Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud sobre el liderazgo de Enfermería	Las teorías del liderazgo transformacional se enfocan en las emociones y los valores, tratando a los líderes y miembros del equipo como dinámicas de dos vías, hacia niveles más altos de moralidad y motivación	En la gestión hospitalaria el liderazgo transformacional ayudaría a mejorar el ambiente laboral para una buena calidad de atención hacia los pacientes	Lara y colaboradores ⁽²³⁾
13	Liderazgo transformacional trabajo en equipo en enfermedades pediátricas	La teoría de Bass y Avolo menciona cinco dimensiones sobre el liderazgo transformacional: el carisma o influencia idealizada, inspirador motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica	Estas cualidades que debe poseer un líder transformacional son un reto para las personas y mucho más en la gestión hospitalaria porque en ella se presentan a diario un sinfín de problemas en los que es importante la toma de buenas decisiones	Ponce y colaboradores ⁽²⁴⁾
14	Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional personal de Enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos	En los profesionales de Enfermería se pueden apreciar diferentes percepciones de lo que significa ser líder, algunas de las que implican reconocer un proceso de influencia capaz de estimular, inspirar y motivar a una persona o grupo de personas en el logro de metas	Los profesionales de Enfermería tienen cualidades de un líder que las afloran en todas las funciones que desempeñan	Hernández y Duana ⁽²⁵⁾

DESARROLLO

A partir de esta revisión se puede determinar que el liderazgo transformacional tiene la función de distribuir eficazmente los intereses de la organización con los de sus trabajadores y enfatizar la satisfacción, la motivación y la confianza en el comportamiento del individuo como líder y ciudadano para concienciar a los empleados en el impacto de sus acciones y para lograr mejores resultados en la atención de los Servicios de Salud para garantizar un trato de calidad y humanizado.

En toda entidad, ya sea pública o privada, se debe contar con liderazgo por ser de significativa importancia para cumplir con los objetivos y las metas trazadas. El líder tiene mucho que ver con el resto del personal de tal forma que inspire y motive, de manera satisfactoria, a toda la organización para cubrir las necesidades individuales y de todo el grupo organizacional y para crear estímulo y motivación a cada una de las acciones positivas para todos los integrantes de la organización. Actualmente no se cuenta con una definición

específica de liderazgo en forma universal y, según una serie de investigaciones, es complejo conceptualizar ese término⁽²⁶⁾ y difícil que se encuentre un solo concepto o significado; sin embargo, a pesar de no haber un determinado concepto, existen investigaciones que coinciden en que el liderazgo en las diferentes entidades está de acuerdo en que es el accionar que influye y ejercita una persona o un líder con el personal con el que labora.

El liderazgo es considerado una de las habilidades que más evoluciona en la actualidad, se posiciona como un pilar clave en las organizaciones que buscan mejorar los procesos y el desempeño en el lugar de trabajo y se inclina hacia el logro de metas y estrategias institucionales.⁽²⁴⁾

Si bien algunas personas mencionan que el liderazgo es innato,⁽²⁷⁾ este pensamiento ha quedado obsoleto con el tiempo y en la actualidad se confirma que los líderes no nacen, se hacen. Los líderes natos surgen espontáneamente,^(28,29) desarrollan la habilidad del liderazgo y pueden transformarse de acuerdo con las necesidades del mundo que los rodea.⁽³⁰⁾ Esta habilidad es de suma importancia en el desempeño de las actividades administrativas y permite el incremento de la calidad en cuanto a la dedicación y el esmero de los trabajadores en la culminación de metas de la organización.⁽³¹⁾

En los Servicios de Salud el liderazgo es la capacidad de mejorar la prestación de servicios con una comprensión del contexto e involucrando a diferentes actores que tienen el objetivo final de promover el cambio en beneficio de las personas.

El liderazgo transformacional tiene como objetivo primordial no solo el logro de las metas organizacionales sino que, por el contrario, se basa en el logro de las metas organizacionales para la transformación moral de los empleados y de la persona misma. Asimismo, promover comportamientos positivos hará que sus resultados sean mejores que los de empleo de la empresa.⁽³¹⁾ Los líderes transformacionales tienen una pasión por un ideal, inspiran y motivan a quienes los llevan a elevarse por encima de sus propios intereses por el bien de la organización, cambian su forma de pensar y les ayudan a ver los problemas desde diferentes puntos de vista.⁽³²⁾ El secreto para lograrlo es la implementación de una gestión clara y el respeto de cierto poder de decisión en apoyo de sus decisiones.⁽³³⁾

El liderazgo transformacional inspira cambios positivos, comunica una visión clara, mejora la moral, la motivación y el desempeño en el lugar de trabajo y motiva al equipo para cambiar sus expectativas y percepciones y para trabajar hacia objetivos comunes.⁽³⁴⁾ Este liderazgo está relacionado con la agilidad organizacional y, especialmente, con el compromiso de los miembros; se distingue porque estos líderes se identifican como la fuerza impulsora del equipo de trabajo según la teoría de Bass y Avolio, que consideran cinco elementos esenciales: liderar con carisma, considerar a sus seguidores, el estímulo del intelecto, la inspiración de liderary la tolerancia psicológica.⁽³⁵⁾ Como resultado de un estudio se encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional; además, que los directores del hospital también deben implementar habilidades de liderazgo de los empleados que dirigen el equipo de modo que puedan influir positivamente en las actitudes de sus subordinados.⁽¹⁹⁾ Esto guarda relación con una investigación que plantea que los altos directivos de las instituciones deben

poseer este tipo de liderazgo para empoderar a sus empleados, inspirarlos a superar las expectativas y pensar de forma crítica y creativa sobre cómo trabajar.⁽³⁶⁾

De acuerdo con las definiciones anteriormente mencionadas un líder transformacional, a diferencia de otros tipos de liderazgo, es el que tiene interés en el desarrollo de sus colaboradores, así como en los resultados de la institución.

La gestión hospitalaria es una función fundamental de la operativa administrativa hospitalaria para mejorar la oferta hospitalaria de las necesidades asistenciales⁽⁴⁾ y también se encarga de la gestión óptima de los recursos materiales del hospital.⁽³⁷⁾ Los diferentes tipos de establecimientos de salud que realizan misiones para ayudar a las personas, tanto para la prevención como para el tratamiento, necesitan brindar un servicio que cumpla con sus expectativas;⁽³⁸⁾ sin embargo, a menudo resulta común que en los establecimientos de salud pública existan deficiencias relacionadas con la falta de infraestructura, equipos y materiales, financiamiento, recursos humanos, etc.⁽³⁹⁾ Por eso la necesidad de que todos los gestores sanitarios posean un liderazgo transformacional que permita hacer frente a los desafíos en salud.⁽⁴⁰⁾

En cuanto a la gestión hospitalaria de la organización de cambio y mejora continua, esforzándose por la participación y la alineación entre todas las actividades y los individuos y, al mismo tiempo, con la dirección de lograr un buen servicio y una satisfacción de los el liderazgo transformacional se integra como una dimensión que acepta e impulsa la necesidad profesionales, los pacientes y los usuarios y adecuar el sistema de salud de la organización a la dinámica del cambio.⁽⁴¹⁾ El líder transformacional posee carisma e incentiva a los llevados a reconocerlo e imitarlo; en la gestión hospitalaria se toman riesgos y sacrificios, por tanto, deben actuar de acuerdo con las ideas que proyectan. Otra característica de este tipo de liderazgo es que estimula e inspira intelectualmente a través de desafíos que le dan significado.⁽³³⁾ Todas las características mencionadas influyen para obtener un desempeño laboral positivo y satisfacción laboral (lograrla en las personas que trabajan en el sector de la salud es un desafío);⁽⁴²⁾ la implementación del liderazgo transformacional en estas áreas sería muy beneficioso. Esta afirmación se apoya en la investigación de Perilla-Toro y otros⁽¹⁹⁾ que tuvo el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo transformador y los indicadores de felicidad y de insatisfacción de los empleados en los países en desarrollo, además de mediar la confianza en el líder. Los resultados indican que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la satisfacción laboral y negativo con los síntomas desagradables y que estas relaciones están completamente mediadas por la confianza en el líder.

Como el liderazgo transformacional motiva e influye en los miembros de la institución, en este contexto, los gestores de la salud como los profesionales de Enfermería, están llamados a liderar, desde cada una de las áreas en las que se desempeñan, y a brindar atención, docencia, investigación y gestión;⁽⁴³⁾ esto lo confirma la mayoría de las investigaciones sobre liderazgo en Enfermería.⁽⁴⁴⁾ Es por eso que en la gestión hospitalaria las prácticas de liderazgo transformacional se identifican con frecuencia entre las enfermeras,⁽⁴⁵⁾ que promueven el mejoramiento de la salud y las condiciones de vida de los pacientes y permiten alcanzar las metas profesionales y lograr

los objetivos encomendados en los Servicios de Salud,⁽⁴⁴⁾ para lo que es necesario tener habilidades de comunicación, intercambio de ideas, trabajo en equipo y motivación, no solo hacia la prestación de servicios de alta calidad, sino también hacia la construcción de un ambiente laboral sano y seguro y el desarrollo colectivo de los profesionales de la salud.⁽⁴⁶⁾

El liderazgo de los profesionales de Enfermería es una herramienta para incidir en la población para mejorar los estilos de vida y la calidad de vida de la población y para lograr los objetivos corporativos.⁽⁴⁷⁾

Las percepciones de liderazgo de los profesionales de Enfermería, a partir de las opiniones de los que laboran en hospitales y centros de atención primaria en el Servicio de Salud indican que las percepciones de liderazgo de las enfermeras de atención primaria y hospitalarias incluyen diversas perspectivas y reconocimiento universal del proceso de incidir en la consecución de objetivos desde un rango superior, a través de la inspiración y la motivación, lo que tiene una relación directa con el liderazgo transformacional.⁽⁴⁸⁾

Todas las personas que están involucradas en la gestión sanitaria deben añadir en su formación conocimientos y habilidades de liderazgo. Es necesario proporcionar a los estudiantes el coaching personal para fortalecer y desarrollar sus habilidades de liderazgo y estudios de métricas porque les permite aumentar su conocimiento científico sobre los beneficios del liderazgo.⁽¹⁵⁾ Esta afirmación guarda similitud con la de una investigación que expresa que los estos profesionales necesitan salir del aula no solo bien formados en los temas de gestión, liderazgo, operaciones y emprendimiento, sino también tener excelentes habilidades de comunicación y pensamiento crítico. Es decir, los profesionales de la salud deben desarrollar habilidades de liderazgo en los centros formadores para que en la práctica se desempeñen como una influencia positiva hacia el cambio entre sus compañeros.⁽⁴⁹⁾

En el contexto de pandemia las enfermeras desempeñan un papel fundamental en la prestación de cuidados esenciales a las comunidades.⁽⁵⁰⁾ Es en estas situaciones en las que un liderazgo transformacional debe fortalecer las relaciones entre los profesionales y además incentivar la participación activa de la población para obtener una respuesta satisfactoria.⁽⁵¹⁾

En ausencia de liderazgo transformacional y democracia la realización de iniciativas, la innovación y el espíritu empresarial, a través del talento humano, eliminarán primero el ambiente de trabajo. Y puede surgir el caos si las órdenes de ejecución no se emiten a tiempo, con la validación necesaria para administrar los cambios necesarios en la organización.⁽⁴⁷⁾ Los líderes en el sector salud deben empoderarse y mejorar las habilidades de trabajo en equipo, gestionar las emociones y respetar las decisiones colaborativas de su organización para superar esta crisis.⁽⁵²⁾

Este trabajo concuerda con otro que asegura que los profesionales de Enfermería desarrollan una función esencial durante la pandemia, así como en otro evento adverso, si hacen uso de su liderazgo transformacional y potencializan su función en bienestar de la comunidad intra y extra hospitalaria.⁽⁵⁰⁾ Otra investigación plantea que en el liderazgo transformacional son indispensables los siguientes elementos: lograr transformar a sus seguidores a través de la concientización de la importancia del trabajo que realizan, concientizarlos con el crecimiento de su desarrollo profesional y

motivarlos a realizar un trabajo correcto para beneficio personal y de la institución en la que laboran.⁽³⁵⁾

CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional ocurre cuando el comportamiento de un líder influye en sus seguidores y los inspira a actuar más allá de sus capacidades cognitivas. Además, inspira a las personas a lograr resultados inesperados y brinda a los trabajadores autonomía en tareas específicas y la capacidad de tomar decisiones cuando estén listos. Esto crea un cambio positivo para los seguidores y la organización.

En la gestión hospitalaria el liderazgo transformacional es muy beneficioso porque ayuda a tener una visión clara de los objetivos que se desea lograr, transmite y motiva el espíritu de equipo y logra la satisfacción laboral y una buena calidad de atención a los pacientes.

En el contexto actual todo el personal involucrado en la gestión hospitalaria debe optar por el desarrollo de un liderazgo transformacional con el fin de responder a los cambios emergentes en diferentes áreas como la atención médica, el cuidado del personal, la formación del personal y el desarrollo en investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cerqueira-Santos Santana da Silva A, Garcia Bezerra Góes F, Faria da Silva L, Johanson da Silva L, Souza Bonifácio MC, Cabral Banjar Coelho YC. Children with congenital heart disease in COVID-19 pandemic times: an integrative review. Rev Bras Enferm [Internet]. 2022 [citado 16/12/2021];75(1):e20201033. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/reben/a/4BrMHZCQWNsPzhyKhK9v8FB/?lang=en>. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1033>
2. Guedes dos Santos JL, Antunes Menegon FH, Baade de Andrade G, de Oliveira Freitas E, Camponogara S, Pazetto Balsanelli A, et al. Changes implemented in the work environment of nurses in the COVID-19 pandemic. Rev Bras Enferm [Internet]. 2022 [citado 17/12/2021];75(suppl 1):e20201381. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/reben/a/Jx9fmt7chF5T3pRHMxZrRzk/?l>. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1381>
3. Hermosilla D, Amutio A, da Costa S, Páez D. El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Rev Psicol Trab Organ [Internet]. 2016 [citado 17/12/2021];32(3):135-143. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135&lng=es&nrm=iso&tlng=es. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
4. Flores Arévalo J, Barbarán Mozo HP. Gestión Hospitalaria: una mirada al desarrollo de sus procesos. Cienc Lat [Internet]. 2021 [citado 17/12/2021];5(2):1527-1545. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/368>. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.368
5. Oliveira da Silva T, Minuzzi Vieira L, Souza Lemos T, Perdoná Sant'Anna F, Seron Sanches R, Martinez MR. Hospital management and nursing management in the light of the lean philosophy in healthcare. Cogitare Enferm [Internet]. 2019 [citado 17/12/2021];24:e60003. Disponible en: https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/60003/pdf_en.

- <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v24i0.60003>
6. Soto A. Barreras para una atención eficaz en los hospitales de referencia del Ministerio de Salud del Perú: atendiendo pacientes en el siglo XXI con recursos del siglo XX. *Rev Peru Med Exp Salud Publica* [Internet]. 2019 [citado 17/12/2021];36(2):304-311. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342019000200020&lng=es&nrm=iso&tlng=es. <http://dx.doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4425>
 7. Espinoza-Portilla E, Gil-Quevedo W, Agurto-Távora E. Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Rev Cubana Salud Pública* [Internet]. 2020 [citado 17/12/2021];46(4):e2146. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662020000400012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
 8. Vargas A, Cubas Benavides F, León-Jiménez F, Cubas S. La nueva pandemia y la verdadera crisis del sistema de salud en el Perú. *Rev Med Hered* [Internet]. 2021 [citado 17/12/2021];32(2):132-133. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2021000200132&lng=es&nrm=iso&tlng=es. <http://dx.doi.org/10.20453/rmh.v32i2.3988>
 9. Sánchez Suárez Y, Trujillo García L, Marqués León M, Santos Pérez O. Los indicadores de gestión hospitalaria en tiempos de Covid 19. *Visionario Digit* [Internet]. 2021 [citado 17/12/2021];5(4):58-77. Disponible en: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/1901>. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i4.1901>
 10. Sotelo Asef JG, Figueroa González EG. El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Rev Iberoam Investig Desarro Educ* [Internet]. 2017 [citado 17/12/2021];8(15):582-609. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582&lng=es&nrm=iso&tlng=es. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
 11. Cruz Riveros C. La naturaleza del cuidado humanizado. *Enfermería (Montevideo)* [Internet]. 2020 [citado 18/12/2021];9(1):21-32. Disponible en: <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/enfermeriacuidadoshumanizados/article/view/2146>. <https://doi.org/10.22235/ech.v9i1.2146>
 12. Heredia Llatas FD, Angulo Corcuera CA. Eficacia del coaching para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en internos de enfermería de una Universidad Privada de Lambayeque, 2019. *Universidad y Sociedad* [Internet]. 2020 [citado 17/12/2021];12(4):78-83. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400073
 13. Hussain ST, Lei S, Haider MJ, Akram T. Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediatonal Approach of Knowledge Sharing. *Int J Asian Bus Inf Manag* [Internet]. 2021 [citado 17/12/2021];12(2):84-95. Disponible en: <https://www.igi-global.com/article/transformational-leadership-and-organizational-change-examining-the-mediational-approach-of-knowledge-sharing/274295>. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.20210401.0a5>
 14. Castillo Saavedra EF, Medina Reyes MA, Bernardo Trujillo JV, Reyes Alfaro CE, Ayala Jara CI. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Rev Cubana Salud Pública* [Internet]. 2019 [citado 10/01/2022];45(2):e1351. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004&lng=es

15. Sudibjo N, Prameswari RK. The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon* [Internet]. 2021 [citado 10/01/2022];7(6):e07334. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8239725/>. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
16. Iqbal K, Fatima T, Naveed M. The Impact of Transformational Leadership on Nurses' Organizational Commitment: A Multiple Mediation Model. *Eur J Investig Health Psychol Educ* [Internet]. 2020 [citado 10/01/2022];10(1):262-275. Disponible en: <https://www.mdpi.com/2254-9625/10/1/21>. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010021>
17. Alegre Alegre TM, Castillo Saavedra EF, Reyes Alfaro CE, Salas Sánchez RM. Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Rev Cubana Invest Bioméd* [Internet]. 2021[citado 10/01/2022];40(supl 1):e1527. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002021000200007
18. Martínez Ozuna G, Santos Guzmán J, Leal Beltrán E, Hernández Angeles AL. Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educ Med Super* [Internet]. 2020 [citado 10/01/2022];34(2):e1920. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200007
19. Perilla-Toro LE, Gómez-Ortiz V. Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Rev Psicol Trab Organ* [Internet]. 2017 [citado 10/01/2022];33(2):95-108. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
20. Sánchez Jaca I, Brea López IL, De La Cruz Castro MC, Matos Fernández I. Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *CCM* [Internet]. 2017 [citado 10/01/2022];21(2):434-444. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812017000200009
21. Valbuena-Durán LD, Ruiz Rodríguez M, Páez Esteban AN. Liderazgo en enfermería y factores sociodemográficos asociados: percepción de líderes y clasificadores. *Aquichan* [Internet]. 2021[citado 10/01/2022];21(2):e2125. Disponible en: <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/14627>. <https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.2.5>
22. Köpsel Fusari ME, Schlindwein Meirelles BH, de Melo Lanzoni GM, Tavares Costa V. Best leadership practices of nurses in hospital risk management: case study. *Rev Gaucha Enferm* [Internet]. 2021[citado 10/01/2022];42(spe):e20200194. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33787723/>. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200194>
23. Lara Jaque RA, García Vallejos GA, Lorca Nachar AR, Montecinos Guiñez DA, Quijada Sánchez DC, Castillo Mancilla D. Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería. *Cult Cuid* [Internet]. 2020 [citado 16/12/2021];24(58):67-78. Disponible en: <https://culturacuidados.ua.es/article/view/2020-n58-percepcion-de-enfermeras-de-atencion-hospitalaria-y-pri>. <https://doi.org/10.14198/cuid.2020.58.07>
24. Ponce Surós Y, Piñeda Martínez I, González Llovet N, Sablón Pérez NH. Liderazgo transformacional y trabajo en equipo en enfermeras pediátricas [Internet]. II Coloquio de Enfermería "Victoria Brú Sánchez". Cienfuegos: Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos; 2021 [citado 17/01/2022]. Disponible en: <https://victoriabru2021.sld.cu/index.php/victoriabru/victoriabru/paper/view/90/77>

25. Hernández Gracia TJ, Duana Avila D. Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. Rev Cimexus [Internet]. 2018 [citado 10/01/2022];13(2):89-109. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6816491>
26. Nguyen TM, Malik A, Budhwar P. Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. J Bus Res [Internet]. 2022 [citado 17/12/2021];139:161-172. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321006718>. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2021.09.026>
27. Martínez Ventura J, Cardeño Portela E, Ramírez Cardeño W, Durán S. Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. Desarro Gerenc [Internet]. 2017 [citado 17/12/2021];9(2):140-157. Disponible en: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2980>. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>
28. Benites Bernabé AD, Castillo Saavedra EF, Rosales Marquez C, Salas Sánchez RM, Reyes Alfaro CE. Factores asociados a la calidad del servicio en hospitales públicos peruanos. Medisur [Internet]. 2021 [citado 17/12/2021];19(2):236-244. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2021000200236&lng=es&nrm=iso&tlng=es
29. Díaz Gómez ER, Díaz López KM. Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. Región y sociedad [Internet]. 2021 [citado 10/01/2022];33:e1412. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252021000100103. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412>
30. Muñoz Maldonado GH, Sánchez Huarcaya AO. El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. Voces Silenc Rev Latinoam Educ [Internet]. 2020 [citado 10/01/2022];11(2):84-102. Disponible en: <https://revistas.uniandes.edu.co/index.php/vys/article/view/7723>. <https://doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>
31. Ramírez Contreras BA, Ceballos Barrera PD, Miranda Valdez JF. El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional. Rev Investig Latinoam Compet Organ [Internet]. 2020 [citado 10/01/2022];2(7):[aprox. 9 p.]. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/neuroliderazgo.html>
32. Jiménez-López AF, Gómez Aguirre D, Rendón Otálvaro J, Peláez Arcila SP. Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. Rev Humanismo Soc [Internet]. 2020 [citado 10/01/2022];8(1):81-98. Disponible en: <http://fer.uniremington.edu.co/ojs/index.php/RHS/article/view/399>. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
33. Contreras-Carretero NA, Ramírez-Montiel ML. Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. Cir Cir [Internet]. 2020 [citado 10/01/2022];88(4):526-532. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2444-054X2020000400526. <https://doi.org/10.24875/ciru.19001413>
34. Rojero Jiménez R, Gómez Romero JGI, Quintero Robles LM. El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. Estudios Gerenciales [Internet]. 2019 [citado 10/01/2022];35(151):178-189. <https://www.redalyc.org/journal/212/21261362003/>. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
35. Pereira MV, Spiri WC, Spagnuolo RS, Casquel Monti Juliani CM. Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers. Rev Bras Enferm [Internet]. 2020 [citado 10/01/2022];73(3):e20180504. Disponible

- en: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672020000300157&lng=en. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0504>
36. Martínez González M, Monreal Bosch P, Perera S, Selva Olid C. Public Healthcare Organizations: Leadership or Management? *Athenea Digit Rev Pensam Investig Soc* [Internet]. 2016 [citado 10/01/2022];16(3):245-257. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6035770>
 37. Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Bernasconi A, Muñoz-Fritis C, Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, et al. Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare Rev Chil Ing* [Internet]. 2021 [citado 16/12/2021];29(3):472-486. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052021000300472&lng=es&nrm=iso&lng=es. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000300472>
 38. Tumbaco Quimiz YM, Zambrano Fernández MF, Veliz Cantos SG, Delgado Pionce BA. Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión hospitalaria. *Cienciamatria* [Internet]. 2021 [citado 16/12/2021];7(12):602-614. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915373>
 39. Montalvo Ramírez S. Calidad de servicio y satisfacción del usuario en la especialidad de Traumatología del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado - 2017 [tesis]. Trujillo: Universidad César Vallejo; 2018 [citado 16/12/2021]. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28372>
 40. Hernández Gracia TJ, Corichi García A, García Velázquez MR, Martínez Muñoz E, Fuentes González BL. Liderazgo transformacional del personal médico en institución pública del sector salud. *Staobíl lekilal ta lekil abtel Administración para el desarrollo* [Internet]. 2015 [citado 16/12/2021];(9):20-36. Disponible en: <https://biblat.unam.mx/hevila/Staobillekilaltalekilabel/2015/no9/1.pdf>
 41. Puertas EB, Sotelo JM, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Rev Panam Salud Publica* [Internet]. 2020 [citado 16/12/2021];44:e124. Disponible en: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52895>. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>
 42. Montalvo S, Estrada E, Mamani H. Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado. *Ciencia y Desarrollo* [Internet]. 2020 [citado 10/01/2022];23(2):21-26. Disponible en: <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2085>. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v23i2.2085>
 43. Oblitas Guerrero SM. Clima laboral y satisfacción del profesional de enfermería en el servicio de emergencias de un hospital público de Chiclayo, Perú. *Rev Exp Med* [Internet]. 2020 [citado 16/12/2021];6(1):23-27. Disponible en: <http://rem.hrlamb.gob.pe/index.php/REM/article/view/381>. <https://doi.org/10.37065/rem.v6i1.381>
 44. Gómez del Pulgar García-Madrid M. Liderazgo enfermero. *Enferm Investig* [Internet]. 2021 [citado 16/12/2021];6(5):1-3. Disponible en: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/enfi/article/view/1448>. <https://doi.org/10.31243/ei.uta.v6i5.1448.2021>
 45. Cárcamo-Fuentes C, Rivas-Riveros E. Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015. *Aquichan* [Internet]. 2017 [citado 16/12/2021];17(1):70-83. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74149923007>. <https://doi.org/10.5294/aqui.2017.17.1.7>
 46. Brito Ferreira V, Coelho Amestoy S, Reis da Silva GT, Dias Martins Felzemburgh R, Santana N, de Lima Trindade L, et al. Transformational leadership in nurses' practice in a university hospital. *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2018 [citado

- 16/12/2021];31(6):644-650. Disponible en:
<https://www.scielo.br/j/ape/a/sdMHvYVY8hLzRdMCBJTZz9p/?lang=en>.
<https://doi.org/10.1590/1982-0194201800088>
47. Cárdenas LM, Tovar DC, Vela AM, García-Ubaque JC. Liderazgo transformacional en enfermería. Recomendaciones para un hospital Universitario. Rev Salud Hist Sanid [Internet]. 2017 [citado 16/12/2021];12(3):41-51. Disponible en:
<https://agenf.org/ojs/index.php/shs/article/view/254>.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4679573>
48. Contreras F, Barbosa D, Juárez F, Uribe AF, Mejía C. Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. Acta Colomb Psicol [Internet]. 2009 [citado 10/01/2022];12(2):13-26. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640002>
49. Martínez Ozuna G, Santos Guzmán J, Leal Beltrán E, Hernández Angeles AL. Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. Educ Médica Super [Internet]. 2020 [citado 01/01/2022];34(2):e1920. Disponible en:
<https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/1920/980>
50. Martínez Estalella G, Zabalegui A, Sevilla Guerra S, Comité Técnico de la Dirección Enfermera (CTDE). Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona. Enferm Clin [Internet]. 2021 [citado 16/12/2021];31:S12-S17. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7225707/>.
<https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.002>
51. Cardo Miota A, Valls Pérez B, Lara Morales PA, Alguacil Martínez C, Serrano Ivars L, Ferrer Amengual V, et al. Respuesta de un centro de salud ante la pandemia COVID-19: percepciones de la plantilla médica. Comunidad [Internet]. 2020 [citado 16/12/2021];22(3):1-8. Disponible en:
<https://comunidad.semfyec.es/article/respuesta-de-un-centro-de-salud-ante-la-pandemia-covid-19-percepciones-de-la-plantilla-medica>
52. Reynaldos-Grandón K. Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia. Rev Méd Chile [Internet]. 2020 [citado 16/12/2021];148(9):1375-1377. Disponible en:
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872020000901375&lng=en&nrm=iso&tlng=en.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000901375>

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.