

Liderazgo en salud, motivación e inteligencia emocional

Leadership in health, motivation and emotional intelligence

Inerkys Veranes Garzón^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-8211-9053>

Ana Gladys Peñalver Sinclay² <https://orcid.org/0000-0002-1684-4182>

Ana Rosa Jorna Calixto³ <https://orcid.org/0000-0002-4019-4706>

Yurima Valdivieso Gutiérrez⁴ <https://orcid.org/0000-0001-5985-3700>

¹Dirección de Cuadros del Ministerio de Salud Pública. La Habana, Cuba.

²Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa. Cuba.

³Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

⁴Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, Editorial de Ciencias Médicas (ECIMED). La Habana, Cuba.

*Autora para la correspondencia: inerkys@infomed.sld.cu

RESUMEN

Introducción: En el contexto cubano existen problemáticas en la conducción de las instituciones de salud que solo un directivo que sea un verdadero líder puede transformarlas; para ello es preciso la interrelación del liderazgo, la motivación y la inteligencia emocional

Objetivo: Reflexionar sobre la relación existente entre liderazgo, motivación e inteligencia emocional.

Desarrollo: Las instituciones de salud requieren de líderes que posean un enfoque adecuado para asumir el reto, la capacidad y la responsabilidad de conducir a las personas al efectivo logro de sus fines individuales y colectivos. Compartir valores éticos, tener ejemplaridad, creatividad, compromiso y una adecuada comunicación son condiciones imprescindibles de un liderazgo eficaz, además de trabajar en equipo. Para el éxito en la conducción de los procesos en salud pública, la dirección participativa se convierte en una necesidad, en la cual se

precisa de un liderazgo centrado en el desarrollo de las comunicaciones, de la motivación de los trabajadores, en aras del fortalecimiento de las funciones docentes, investigativas, asistenciales y gerenciales. En tal sentido, la motivación resulta una condición indispensable para el desempeño eficiente de cualquier actividad que se realice.

Conclusiones: La interrelación del liderazgo, la motivación y la inteligencia emocional constituyen una fuerza motriz, un espacio de bienestar, de realización personal y profesional de quienes la desempeñan para alcanzar una meta.

Esta integración desde una perspectiva de responsabilidad media entre el éxito y los resultados con el fin de incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios.

Palabras clave: liderazgo; motivación; inteligencia emocional.

ABSTRACT

Introduction: In Cuban context, there are problems in the management of health institutions that only a manager who is a true leader can transform them; for this, it is necessary the interrelation of leadership, motivation and emotional intelligence

Objective: To reflect on the relationship between leadership, motivation and emotional intelligence.

Development: Health care institutions require leaders who have an adequate approach to assume the challenge, capacity and responsibility to lead people to the effective achievement of their individual and collective goals. Sharing ethical values, having exemplarity, creativity, commitment and adequate communication are essential conditions for effective leadership, in addition to working as a team. For success in the conduct of public health processes, participatory management becomes a necessity, which requires leadership focused on the development of communications, motivation of workers, in order to strengthen teaching, research, care and management functions. In this sense, motivation is an indispensable condition for the efficient performance of any activity that is carried out.

Conclusions: Interrelationship among leaders, motivation and emotional intelligence constitute a driving force, a space of well-being, of personal and professional realization of those who perform it to achieve a goal.

This integration must be done from a perspective of average responsibility between success and results in order to increase the health status of the population and their satisfaction with the services.

Keywords: leadership; motivation; emotional intelligence.

Recibido: 19/05/2020

Aceptado: 06/07/2020

Introducción

Encaminar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales teniendo en cuenta el nivel de desempeño y competencia de los profesionales responsabilizados con el proceso, su idoneidad así como el nivel de satisfacción de los usuarios, familiares y población constituye hoy un encargo social de los directivos del sector de la salud en Cuba.

Así mismo en la gerencia en salud, el sistema de relaciones de los líderes se hace más compleja y necesaria a su vez porque la cadena de relaciones es muy amplia: usuario, familiares, prestadores, directivos de base, intermedios, del nivel superior pero además sometido a un estrés permanente, por la dinámica y complejidad de los procesos en salud, el nivel de responsabilidad ante las situaciones inesperadas que puedan producirse; dentro de este esquema, un aspecto prioritario lo constituye el directivo en su función gerencial, la cual requiere de capacitación, competencia, liderazgo, motivación e inteligencia emocional para alcanzar con éxito los fines de la organización.

Por tal razón el líder debe ser una persona capaz de adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas de pensar estratégicamente, tomar decisiones correctas, adoptar conductas flexibles en la solución de los problemas, actuar con rapidez de forma apropiada y con precisión.

Es el liderazgo la capacidad para dirigir a las personas y lograr que contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores su evaluación, la utilización del potencial y las capacidades individuales de estos; para ello se requieren niveles de competencias, con determinado grado de pericia que son precisamente las potencialidades con que una persona desarrolla determinada actividad: ser perseverantes, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás, cuando sea necesario, saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

En el panorama actual existen instituciones de salud que presentan dificultades en las interacciones entre los directivos y trabajadores o subordinados. El ser humano es complejo y entender su comportamiento y en especial cómo se comporta en su entorno laboral no es sencillo como consecuencia de las diversas complejidades individuales del propio ser; es por ello que los líderes deben saber establecer nuevas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación, demostrar interés por los demás y sensibilidad antes las necesidades de sus colaboradores, ser agradables y dar muestras del buen humor así como tener capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás.⁽¹⁾

Son escasos los diagnósticos sobre el liderazgo y su relación con la motivación y la inteligencia emocional en algunos directivos del sector de la salud como competencias esenciales para el éxito. El propósito de esta investigación fue reflexionar sobre la relación existente entre liderazgo, motivación e inteligencia emocional.

Desarrollo

El sistema de salud cubano está organizado de manera dinámica, ha transitado por diferentes etapas y transformaciones del qué hacer y cómo hacerlo mejor, con el propósito de mejorar la salud de nuestro pueblo. Muy ligado a esto el tema de liderazgo ha ocupado un espacio significativo en los trabajos sobre cuestiones gerenciales en las últimas décadas, como parte de las transformaciones políticas,

económicas y sociales llevada a cabo en el país; Las razones que fundamentan este fenómeno están relacionadas con los cambios intensos en el entorno administrativo de las entidades, la celeridad de la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) así como el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados por el ministerio de salud pública.⁽²⁾

Visto el liderazgo como la premisa fundamental en la coherente introducción de cambios en las instituciones que van aparejadas a la motivación, el entusiasmo, energías positivas, deseos de hacer, nuevas formas de ver y la disposición para romper con patrones de comportamiento que obstruyan el cambio.

Las investigaciones más recientes sobre liderazgo en salud lo vinculan con la gerencia de cambio en las organizaciones.

Pastor Castell define el liderazgo como la capacidad de conseguir seguidores, multiplicar el liderazgo, trabajar por alcanzar las metas y alcanzarlas, pero todo gerente, en el mundo actual debe trabajar a partir de una misión, visión y una estrategia. Si es capaz de enamorar y hacer parte a sus colaboradores de estas, los convierte en seguidores.⁽³⁾

En opinión de los autores, en esta definición se alude a la capacidad del líder para asumir la responsabilidad de conducir a otros al efectivo logro de sus fines personales o colectivos, influyendo en ellos, compartiendo valores, convicción, ejemplaridad, creatividad, espíritu de iniciativa y de servicios, comunicación eficaz, trabajo en equipo y valores éticos.

Alfonso y otros definen el liderazgo como una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.⁽⁴⁾

Sin dudas, la autora de referencia, significa que el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades donde la comunicación ocupa un lugar privilegiado en las relaciones interpersonales, por medio de las cuales el líder debe dirigirse al grupo e influir en su ambiente con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es el líder un comunicador por excelencia que tiene el encargo

de transmitir la visión a sus seguidores, motivarlos, estimularlos para el cambio, luchar contra los obstáculos y vencer las dificultades.

En tal sentido *Castell* asevera que un líder genera una interpretación del presente, declara la posibilidad de un futuro diferente y es capaz de generar confianza en otras personas; he insiste en la importancia de una eficiente comunicación para el logro de estas acciones.⁽³⁾

Por otra parte la OPS/OMS considera que son cuatro las categorías que conforman la dimensión liderazgo: dirección, estímulo a la excelencia, al trabajo en equipo y la solución de conflictos.⁽⁵⁾

Para *Druker*, citado por *Castell-Florit*, el líder es alguien que tiene seguidores, quien es muy visible y da el ejemplo, significa que liderazgo no es ni rango, ni privilegio, ni dinero, es responsabilidad.³

Investigaciones llevadas a cabo en otros países y estudios realizados en Cuba, derivados de la observación del desempeño de los directivos en las entidades de salud, permiten afirmar que el liderazgo es un conjunto de habilidades que deben poseer estos, en el orden comunicativo, organizativo, de control, cognitivo, motivacional y gerencial que le permiten transformar su entorno, generando un ambiente de confianza y respeto con sus colaboradores, a fin de lograr la calidad en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización.

Otro tema al que han dedicado una atención especial los expertos en liderazgo es el relacionado con la motivación e inteligencia emocional. El término motivación se deriva del latín *motivatum* que significa lo que se pone en movimiento, es decir, aquello que provoca acción.⁽⁶⁾

Herrera Soria y *Zamora Guevara* consideran que la motivación hace alusión al aspecto en virtud del cual el sujeto vivo es una realidad autodinámica, que le diferencia de los seres inertes. Pero en el marco teórico, se señalan cuestiones no resueltas como es el mecanismo de producción de la motivación, cuáles son las variables determinantes, cómo se puede mejorar desde la práctica docente y constituye una de las problemáticas que dificultan el aprendizaje escolar y el actuar de los docentes.⁽⁷⁾

Asegura *Batista Silva, Gálvez Espinos e Hinojosa Cueto*, que la motivación es un proceso autoenergético de la persona que ejerce una atracción hacia un objetivo

que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguirlo. Está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Constituye un paso previo al aprendizaje y es su motor impulsor.⁽⁸⁾

Al decir *González Serra*, la motivación es la compleja interacción de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección, la intensidad y el sentido del comportamiento.⁽⁹⁾

La generalidad de los criterios brindados por estos autores entorno a la motivación permiten inferir que la intencionalidad no está en el cambio, si no en la capacidad de esfuerzo para satisfacer necesidades individuales o colectivas, condicionadas principalmente por acciones y voluntades que determinan la dirección e intensidad para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Consecuentemente, estudios recientes centrados en el tema de motivación e inteligencia emocional tienen su expresión en los llamados enfoques comunicativos, didácticos y pedagógicos.

De igual manera la motivación no es una variable observable, sino un constructo hipotético, que se infiere a partir de las manifestaciones de la conducta y esa inferencia puede ser acertada o equivocada; es un factor junto con la inteligencia y el aprendizaje previo, que puede estar presente en el hecho de si los líderes lograrán los resultados apetecidos o no, o sea, la motivación es un medio en relación con otros objetivos.⁽⁸⁾

La relación entre las actitudes y la motivación es un hecho, y en algunos casos se afirma que estas son la base de la esta última. Con respecto a ello se ha demostrado que la falta de motivación puede generar actitudes que obstaculizan el aprendizaje (indisciplina, falta de cohesión grupal, resistencia pasiva y apatía hacia las acciones instructivas y educativas) y provocan problemas en el rendimiento académico, incluso en aquellos estudiantes con un coeficiente de inteligencia normal o superior.⁽⁸⁾

Sin dudas estas afirmaciones como lección categórica sitúa a la motivación de las personas como un proceso o acción que incentiva la necesidad de aprender, saber hacer, querer hacer y poder hacer, por tal razón varios estudiosos del tema centran su atención en la motivación vinculada al aprendizaje, a la interacción

de los procesos psíquicos y a la capacidad de esfuerzo para satisfacer necesidades individuales y colectivas.

Otro componente que, al historiar el panorama del liderazgo, alcanza su máxima expresión es la inteligencia emocional vista como, la capacidad del ser humano para detectar, comprender, regular emociones y sentimientos de forma apropiada y específica.⁽⁹⁾

Si bien la presente investigación centra su atención en el liderazgo en salud y su relación con la motivación y la inteligencia emocional, estudios recientes sobre esta última temática la definen como la capacidad de motivarnos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular los estados de ánimo, de evitar que la angustia interfieran con las facultades racionales propias de cada individuo, según *Goleman*.⁽¹⁰⁾

La inteligencia emocional tiene que ver con la habilidad de manejar las emociones propias y ajenas. Un líder emocionalmente inteligente es capaz de influenciar las emociones ajenas con tan solo intervenir los centros cerebrales. El primer paso consiste en entender el efecto que causan las emociones de una persona en los demás. Todos hemos experimentado alguna vez la caída emocional causada por el mal humor de otra persona. Asimismo, a veces nos sentimos inspirados por el líder con el que trabajamos. Pero, ¿por qué reaccionamos tan personalmente?⁽¹¹⁾ En consonancia refiere *Castell-Florit* que una competencia universal del líder muy ligada a la inteligencia emocional es saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas,⁽¹²⁾ es decir, actuar con decisión y equidad, estar orientado hacia el trabajo en equipo, establecer nuevas relaciones de trabajo, negociar y conseguir cooperación de sus integrantes.

Por otra parte *Machado Bilbonia* refiere que los líderes se comportan de un modo arbitrario frente a sus subordinados. De hecho, tienen un gran poder en este sentido: pueden castigar o premiar; inspirar o desagradar; despedir o promover. De modo que los líderes ejercen una inmensa influencia emocional entre sus subordinados. Más aún, los líderes hablan más, son escuchados por más personas, son los primeros en hablar y suelen darle sentido al grupo. La gente está pendiente de ellos incluso cuando no están hablando. En pocas palabras, el líder establece

el tono emocional del lugar de trabajo. Por tanto, es importante que el líder sepa qué tono emocional quiere propiciar y por qué. Dado que la gente requiere “leer al líder”, este debe ser abierto, debe ser entusiasta y apasionado, debe tener buen humor y su risa debe ser contagiosa.⁽¹³⁾

Resulta oportuno subrayar que el líder no pierda de vista el uso de las competencias emocionales descritas por *Goleman* las que se agrupan en cinco categorías: empatía, habilidades sociales, conciencia de uno mismo, autodominio y empeño, los que facilitarían que sus emociones trabajen a su favor para guiar su comportamiento y raciocinio en aras de perfeccionar sus resultados.⁽¹³⁾

Entre las habilidades de liderazgo descritas se encuentran las de la comunicación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la orientación a las personas y hacia los resultados a lograr; destrezas para su motivación encaminada al logro de los objetivos, resolución de problemas, organización del trabajo y la capacidad de generar cambios.^(14,15)

Las autoras reflexionan sobre los aspectos que abordan los especialistas en el análisis del tema del liderazgo interrelacionado con la motivación y la inteligencia emocional y consideran que estos constituyen una combinación de ciencia y arte, los cuales se integran y complementan a su vez en el proceso de dirección; el líder invita, da el ejemplo, trabaja con y como los demás, posee la capacidad de motivar, de manera tal que le permita contar con la participación de los miembros del equipo para lograr el objetivo o dar salida a una tarea concreta de forma exitosa.

A su vez se asumen las competencias universales que debe poseer todo líder según *Castell*: hacer lo que conoce, aprender rápido, tener espíritu de decisión, administrar equipos con eficacia, crear un clima propicio para el desarrollo, saber lidiar con sus colaboradores cuando tiene problema, formar un equipo de talentos, establecer buenas relaciones en la unidad organizativa, tener sensibilidad, enfrentar los desafíos con tranquilidad, mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, tener buenas relaciones y actuar con flexibilidad.⁽¹²⁾

Consideraciones finales

En el contexto cubano existen problemáticas en la conducción de las instituciones de salud que solo un directivo que sea un verdadero líder puede transformarlas; para ello es preciso la interrelación del liderazgo, la motivación y la inteligencia emocional como fuerza motriz que debe de convertirse en un espacio de bienestar, de realización personal y profesional de quienes la desempeñan para alcanzar una meta.

Esta integración debe mantenerse desde una perspectiva de responsabilidad que medie entre el éxito y los resultados con el fin de incrementar el estado de salud de la población y su satisfacción con los servicios.

Referencia Bibliográfica

1. Otálora Gómez LM. El neoliderazgo y el clima organizacional en la diversidad de género. [Tesis maestría]. Bogotá: Universidad Internacional de la Rioja; 2017.
2. Morales Ojeda R. Conferencia magistral tercera Convención Internacional de salud pública Cuba-salud 2018 Palacio de convenciones de La Habana, Cuba; 2018.
3. Castell-Florit Serrate P, Lozano Lefrán A. Un estilo de liderazgo oportuno en salud pública. La Habana; 2018.
4. Alfonso Sánchez I, Albelo Pérez Y, Llan Gómez S. Liderazgo: un concepto que perdura. Acimed; 1999.
5. OMS/OPS. Inventario de clima organizacional: temas y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. PSDCG-T-10, V. 3, Módulo III. Unidad VI, Washington: OMS/OPS; 1998.
6. García Moreno ML. Motivación y conciencia ortográfica: en Abello AM y otros. Ortografía selección de textos para educación preuniversitaria. La Habana: Editorial Pueblo y educación; 2002.
7. Herrera Soria J, Zamora Guevara N. ¿Sabemos realmente que es la motivación? CCM. 2014 Mar [acceso 24/01/2020];18(1):126-8. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S156043812014000100017&lng=es.
8. Batista Silva A, Gálvez Espinos M, Hinojosa Cueto I. Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-

- aprendizaje. Rev Cubana Medicina General Integral. 2010 [acceso 20/01/2020];26(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252010000200017&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
9. González Serra DJ. Psicología de la Motivación. Cap. 2. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas; 2008.
 10. Reyes González ME. El rendimiento académico es mayor en aula con inteligencia emocional alta. La Habana: Infomed; 2016.
 11. López Goudet R, Martínez Vázquez AM. Inteligencia emocional y la ventana del líder en los directivos turísticos; 2014.
 12. Castell-Florit Serrate P. Saber qué hacer en la dirección de la salud pública. La Habana: Editorial Política; 2013.
 13. Machado Bilbonia L. Liderazgo primario. Descubriendo el poder de la Inteligencia emocional. Revista Infodir. 2019;28(Ene-Jun):152-9.
 14. García Ruiz L. La Influencia del género en los estilos de liderazgo y dirección. España: Universidad Politécnica de Cartagena, Facultad de Ciencias de la Empresa; 2013.
 15. Hoyos Hernández PA, Cardona Ramírez MA, Correa Sánchez D. Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo. Medellín, Colombia: Revista Investigación y Educación en Enfermería. Universidad de Antioquia. 2008 [acceso 24/01/2020];XXVI(2):218-25. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id105212447004>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Inerkys Veranes Garzón de conjunto con *Ana Gladys Peñalver Sinclay* y *Yurima Valdivieso Gutiérrez* realizaron la revisión bibliografía sobre el tema, la redacción y corrección del manuscrito.

Inerkys Veranes Garzón, *Ana Gladys Peñalver Sinclay* y *Ana Rosa Jorna Calixto* aportaron sus experiencias como directivos en los procesos motivación e

inteligencia emocional; y todo lo relacionado con la ubicación de la referencia bibliográfica en el texto incluyendo la aplicación de la norma bibliográfica empleada.