



**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT**

Por: **María Belén Armenta P.**
(mariaarmentaperez@gmail.com)

Recepción: 16/02/2025.
Aprobado: 18/07/2025.

RESUMEN

El presente documento constituye una reflexión frente al valor que representa el ejercicio de un Liderazgo Transformacional enfocado en las personas como socio estratégico para el éxito Institucional. Este documento tiene como objetivo presentar a la comunidad académica de manera descriptiva las acciones desarrolladas por dicha área y su aporte al desarrollo corporativo. La metodología empleada para el desarrollo de este documento se fundamentó en la revisión bibliográfica de fuentes secundarias en las que se ha enfatizado el Liderazgo Transformacional enfocado en la gestión humana como proceso estratégico en la consecución de los objetivos y metas de la institución. Como resultado de esta reflexión, se presenta un documento en el cual se argumenta la posibilidad de proponer una perspectiva para la gestión del talento humano en cualquier tipo de organización dedicada al ámbito de la salud que se base en el diseño de diferentes estrategias como la gestión por procesos y la gestión por competencias, mediante la cual puede lograrse un capital humano que responda a las necesidades de la institución. Hoy se requiere que las organizaciones cuenten con un área de gestión humana que deje en el pasado las funciones operativas y pase a ser gestora de valor para la organización, articulando sus labores con la estrategia organizacional y pasando de ser una simple área ejecutora a un área asesora que apoya la toma de decisiones. **Palabras clave:** Liderazgo Transformacional; Gestión por competencias; Competencias; Gestión humana.

ABSTRACT

From the consideration that the human being is the essential element of organizations, this work has as main objectives have different models that highlight the need for the existence of a Human Resource Management (HRM) which truly give that value and allowing a healthy and mutually beneficial interaction. It also reflects on the great importance of organizational culture in this process since it promotes differential performance between organizations. Models of human resource management can not really bring anything even though they are designed considering the specific characteristics of the organization if not linked to their culture. The concept of HRM has to be developed on the basis of technical, economic,



organizational and human behavior and knowledge must be based on the premise of a systemic, proactive, multidisciplinary, integrated and participatory approach. Moreover, its application must be contingencies so that it can really be helpful.

Keywords: Models, management, human resources, culture, organizations.

INTRODUCCIÓN

En la medida que avanza el tiempo se ha observado que demandan cambios en todo sentido, desde la forma de comportamientos y acciones rutinarias, formas de hacer el trabajo integrando tecnología, pero sobre todo las nuevas exigencias y demandas requieren un nuevo marco de pensamiento, requieren nuevos modelos mentales en el quehacer del mundo organizacional. Lo que nos lleva a pensar que es necesario cambiar de paradigmas, de cambiar la forma que se ha venido haciendo la gestión dentro de las organizaciones para poder vislumbrar un camino hacia el éxito de las mismas.

Ese cambio de paradigma para el mundo organizacional, empresarial o institucional implican el desarrollo de un ambiente en donde el proceso de gestión se centre en la persona, por ser quien garantiza el alcance de los objetivos que se plantea la organización. Bajo esta premisa y conociendo los estilos de liderazgo que se ejerce en las instituciones públicas de Estado, donde prevalece el estilo autocrático, no es descabellado pensar que nuestras organizaciones merecer ser humanizadas, lo que implica trabajar desde lo que es un ser humano, quien merece ser tratados con dignidad y todo lo que ello representa: respeto, reconocimiento del valor intrínseco de la persona, etc., bajo el principio de la igualdad para todos, no dependiendo de circunstancias como: edad, salud, sexo, color de piel, nacimiento, creencias, solamente el SER y por el SER. En donde la labor del responsable de la Gestión Humana sea la de gestar personas, bajo el entendido que una persona es integral, total, no es divisible y actúa con todo su ser, ya sea en la casa, en la calle, en el trabajo, con sus amigos, familiares, compañeros de trabajo y sus jefes.

Cuando se habla de las dependencias de Recursos Humanos y a sus funcionarios se les ha califica como administradores del Recurso Humano, se enfatiza en una verdadera



Ciencias Sociales **equidad**



falacia, puestos que, en la práctica, lo que realmente administran son procesos (en caso no sean meras tareas). Las personas no podemos ser administradas, ya que tenemos la posibilidad de ser libres y en ella la decisión de elegir. Quien pierde esta condición genera pérdida todas sus facultades.

La gestión del talento humano demanda un nuevo paradigma y cambios en su marco conceptual. Para aquellos que se llaman administradores de recursos humanos, vale aclarar que las personas no somos recursos de nada y de nadie. El potencial de una persona es esencia en el “ser” y está inherente en la persona, no se trata de condiciones aisladas. Cuando la persona decide poner de manifiesto su talento no es posible aislarlos, puesto que todo su accionar recurre a su ser, lo que implica una combinación de su talento. A esto es lo que se llama gramática del potencial humano.

Un sistema de salud se establece para satisfacer una función social manifestada por necesidades y demandas de servicios de salud. Los sistemas de salud son una interrelación de recursos, finanzas, organización y administración que culmina en el suministro de servicios de salud a la población. Es necesario enmarcar el siguiente concepto: una organización que otorga servicios de salud, como es el caso de los CDI es una empresa pública. Es pública porque sirve a una comunidad, y es empresa porque debe tener objetivos y metas establecidos en todos sus niveles, que deben cumplirse con economía y eficiencia.

De allí, que es necesario humanizar las instituciones desde la óptica de la gestión. Esto implica generar un proceso en donde se potencie a la persona en toda su dimensión, en donde la expresión del talento se vuelve piedra angular. Se trata de crear las condiciones para que “explote” con todo su potencial desde una visión holística. Se trata de configurar a un ser humano orientado a su autorrealización; y éste no puede seguir viéndose como una unidad de producción, como una mercancía más que cumple una función específica sino como un colaborador productivo, un empleado motivado, un feliz trabajador que goza de plena salud, por lo tanto debe ser considerado como el activo más importante con que cuenta la



organización, teniendo presente que el conocimiento se constituye en un valor intangible que tiene impacto de manera directa sobre resultados tangibles como los resultados positivos de la organización (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014) .

La concepción del ser humano como factor determinante en las labores de una organización ha sido considerado desde varios enfoques: como un ente económico creador de valor (1870-1900); hombre económico racional (1901-1930); hombre social (1931-1960); hombre organizacional (1961-1990) hasta este lapso fue vista como una mercancía y a partir de 1991 hasta nuestros días es visto como el hombre psicológico y es considerado como mercancía de libre mercado. Dentro de la concepción de la Gestión Humana el término gestión de talento humano fue acuñado en 1997 por McKinsey & Company, pero no fue hasta 1998 que alcanzó fama internacional, cuando David Watkins, de la empresa Softscape, lo popularizó al usarlo en uno de sus escritos se sustenta en conceptos que se deben trabajar sobre una nueva visión e impregnarlos en la acción técnica. En la Gestión Humana subyacen los conceptos de Potencial Humano y su expresión en el talento, el cual integra lo que popularmente le llaman competencias, también se integran conceptos de libertad personal y organizacional, crecimiento y desarrollo humano y todo está integrado bajo una interacción de respeto.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo de este estudio, recurre a la búsqueda sistemática de información en fuentes secundarias con el propósito de generar un documento de reflexión que gire en torno al valor que representa para la organización el contar con un ejercicio del Liderazgo Transformacional bajo el proceso de gestión enfocado en las personas caracterizado por la calidad y apoyo a conllevar dicha área a constituirse como un departamento de apoyo a los procesos de gestión y de toma de decisiones para cualquier tipo de organización dentro del ámbito de los servicios de salud.



Ciencias Sociales **equidad**



Como resultado de dicha búsqueda bibliográfica, se presenta este documento como fuente de consulta y de reflexión para la generación de futuros procesos de investigación encaminados al fortalecimiento de la gestión humana organización como elemento esencial para el desarrollo organizacional y competitividad corporativa.

Lo importante del modelo de Liderazgo Transformacional es que se caracteriza por enfocarse en las habilidades y capacidades que los individuos deben desarrollar. En el ámbito de la gestión administrativa en centros de salud, esto implica que los líderes y administradores deben poseer competencias específicas, como el liderazgo transformacional y la distribución de tareas.

La gestión humanística estratégica, como alternativa a la gestión tradicional, se alinea con este enfoque. Se busca establecer sinergias entre el modelo de gestión humana basado en competencias y la gestión de centros de salud en referencia, donde los líderes deben ser competentes en áreas como la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. En un CDI, el liderazgo competente implica comprender las necesidades del personal, fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivar al equipo para brindar una atención de calidad.

En cualquier parte del mundo se aprecia una mayor demanda de la población para recibir servicios de salud. Este fenómeno no es nuevo, pero, conforme el tiempo pasa, el incremento se hace evidente, tanto en volumen como en complejidad, representando un reto constante para las instituciones, y en especial para los gobiernos, que cada vez más se constituyen en los responsables de la salud de la comunidad.

En consecuencia la red de centros de atención de salud de Barrio Adentro se compone de Centro de Diagnóstico Integral (CDI), son centros de atención médica al servicio de las comunidades de bajos recurso y se encuentran dotados de los servicios más prioritarios, como el área de emergencia, hospitalización, servicios de exámenes en general al paciente, donde se componen de médicos (as) venezolanos coordinador y cubanos coordinador, médicos (as)



Ciencias Sociales **equidad**



venezolanos en áreas de consulta y hospitalización, enfermeras (os) coordinador venezolanas y cubanas, personal en áreas especializada que son cubanos, personal de mantenimiento venezolano y cubano, personal de ambulancia venezolanos, personal de camareras venezolanas, personal de cocinera venezolano. Todo este personal quien lo dirige es la Misión Barrio Adentro que se encuentra dentro de la regional de salud. Y en los Centros los dirige un coordinador en cada área el cual es el líder.

Por lo tanto, este sistema de salud y sus subsistemas deben contar con una administración eficiente, con un enfoque humanista, con el objeto de poder cumplir las metas que contemplen sus diferentes programas de salud, y con ello, dar respuesta a las necesidades que la sociedad les demande. El desafío de los sistemas de salud en nuestro tiempo, consiste en desarrollar capacidades administrativas en las personas encargadas de dirigirlos. En todo país en vías de desarrollo y en el nuestro, es imperativa la meta de resolver los problemas humanos que tiendan al mejor aprovechamiento de los recursos siempre limitados. Para lograrlo, se han implementado diversas políticas y procedimientos acordes con la evolución de los conceptos y las técnicas de la administración, pero su impacto no ha sido muy positivo, siendo el factor humano un elemento decisivo en los resultados. La administración en salud no podía escapar a esa corriente, ya que con ella se propicia un desarrollo adecuado de la operación, a fin de alcanzar resultados óptimos en la prestación de los servicios.

En la actualidad, la administración en los sistemas de salud requiere un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas con base en un equilibrio armónico que proporcione la preparación suficiente al directivo y le permita llevar a cabo una secuencia de acciones para alcanzar objetivos determinados en la solución de problemas prioritarios. Un administrador en salud debe tener una visión holística e integral del sistema; por ello, su visión y quehacer rebasa la administración de una clínica, hospital, unidad médica o centro de salud; debe ser capaz del diseño (planeación), desarrollo (operación), sistematización (orden y registro), evaluación y retroalimentación (análisis y reorientación de acciones y



Ciencias Sociales **equidad**



metas) de los planes y programas de trabajo de los mismos y que tome particularmente, al factor humano como el activo más importante dentro de la institución.

Es desde esa lógica que se retoma el concepto de Gestión Humana, impregnando a las organizaciones una “nueva” visión enfocada desde lo Humano, Por ello proponemos cambiar el paradigma: Función de Recursos Humanos al de GESTIÓN HUMANA. Este paradigma requiere profundidad y mucha precisión, pues trabajar con las personas, formar gente es la clave para desarrollar organizaciones competitivas.

La premisa que permite sustentar el nuevo paradigma se expresa en la siguiente idea: La Gestión Humana en la Institución, enfocada en el “ser” se agrupa en tres lecciones que le dan vida y caminan sobre la base de 7 principios que se deben respetar.

La primera lección está orientada en SER productivo, que no es ajeno a los resultados, lo que implica SER útil a alguien adentro o afuera de la organización. La segunda lección consiste en implementar un sistema coherente e integrador con su metodología y técnicas que fortalezcan la función de la gestión del talento. No son instrumentos o procesos aislados, se trata de impulsar un sistema integral e integrador.

La tercera lección apunta a generar cultura. Nos integramos a la organización para producir, pero el enfoque no es producir y dar resultado de cualquier forma y a cualquier costo, es hacerlo con una profunda visión humana, donde el proceso de generación de riqueza es un vehículo para el descubrimiento del SER, en donde su labor se genera explotando su potencial con la conciencia y convicción de que se hace un trabajo para beneficio de otros y de él mismo.

Se trata de generar una cultura al interior de la organización con efectividad, una cultura que encierre la visión de organizaciones productividad, felices y saludables, un lugar de trabajo en donde se preocupen por cumplir su cometido, que no es hacer algo, sino lograr algo. Una cultura donde se tenga claridad que el resultado se obtiene en la medida que se actúa en favor del desarrollo de las personas sean estos clientes, proveedores, empleados,



accionistas, funcionarios o miembros de la comunidad; y en todos ellos se busque y logre su bienestar.

Gestionar personas bajo este paradigma es generar procesos humanizando la gestión organizacional, en donde el “ser” se redescubra y reconozca su papel en la cobertura de necesidades. El desafío no es sencillo y se proponen siete principios que lo gobiernan, los cuales son: entender que todo proceso organizacional es un medio para un fin, reconocer que el Empleado no es una mercancía, es una persona, pensar en los resultados, en la Misión de la Institución, producir con satisfacción y generación de bienestar como valor agregado, buscar lo mejor de cada quien, generar cultura y desarrollar autonomía y entender que las personas son seres integrales: visión sistémica.

Ante la anterior descripción se considera que la gestión administrativa en un centro de salud como es el caso de un CDI es crucial para garantizar un funcionamiento eficiente y una atención de calidad y entender que toda organización tiene implícito el aspecto humano.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Cuando se piensa en la función de un directivo o jefe de dependencia es necesario hacer una referencia, aunque sea breve, sobre las diferentes dimensiones humanas que presenta la actitud organizacional y que a nuestro modo de ver son las siguientes: Uno mismo, los colaboradores, el Jefe, las tareas profesionales, en la resolución de problemas o en el desarrollo de oportunidades, que con frecuencia se tiende a olvidar los principios básicos de comportamiento personal tanto con respecto a nosotros mismos como con los demás. Por ello, vamos a reflejar a continuación una serie de aspectos que consideramos de interés que deben ser llevados a la práctica en nuestro ámbito profesional y que son los siguientes (Mc. Gregor, 1972).

1. Con respecto a uno mismo: Si el amor y la caridad empiezan por uno mismo, también la dimensión humana del trabajo. Hay tres principios, relativos a la actividad laboral, que nos gustaría resaltarlos, en lo que respecta a uno mismo, y que son los siguientes: A) Tratar de



Ciencias Sociales **equidad**



hacer lo mejor posible nuestro trabajo: No sólo porque es nuestra obligación profesional, porque por ello percibimos un salario y en justa correspondencia debemos desempeñar nuestra tarea como si la organización fuese nuestra, sino además, porque el sentido perfeccionista en el trabajo lleva a un crecimiento no sólo en el ámbito profesional, sino también en el personal, que repercute directamente en todas las áreas de nuestra vida.

B) Disfrutar mientras realizamos el trabajo: No sólo hay que hacer bien el trabajo sino también tratar de pasarnos lo mejor posible mientras lo realizamos. Es saludable desde el punto de vista físico y emocional de la importancia de tener un trabajo satisfactorio, ya que en ello se basa la propia automotivación. Disfrutar del trabajo debe ser un objetivo a perseguir por todo trabajador y para ello es fundamental: Utilizar el trabajo como medio para el desarrollo personal y profesional, Fijarse retos estimulantes, Saber captar y recoger todos aquellos aspectos satisfactorios que encierra nuestra actividad profesional.

C) Ser útiles a los demás: Nuestro trabajo sólo tiene sentido en la medida que es útil para otros. Preguntas como las siguientes: ¿Cuál es el sentido de mi trabajo? ¿A quién sirve? ¿Es verdaderamente útil para otros? ¿Contribuyo a hacer una sociedad mejor? es bueno tratar de respondernos a nosotros mismos. Somos plenamente conscientes que en algunos casos no se tendrá una fácil respuesta y en otras ésta no es la que más nos gustaría respondernos, pero en cualquier caso es bueno formularnos estas cuestiones y reflexionar sobre las mismas.

2. Con respecto a los colaboradores: Como directivos somos responsables de las actividades profesionales de nuestros colaboradores con el fin de lograr unos determinados objetivos, pero no sólo ello, también lo somos en cierta medida de conseguir su satisfacción laboral. Para ello, consideramos que debemos contemplar los siguientes principios: A) Dar sentido al trabajo de los colaboradores: Si es importante para nosotros trabajar con determinado sentido y encontrarnos estimulados cada día al inicio de nuestra jornada laboral, lo es también para nuestros colaboradores. No hay cosa peor que realizar un trabajo sin sentido, que no sirve para nada, o que no se vea su utilidad.



Ciencias Sociales **equidad**



Un ejemplo de percepción del sentido y utilidad del trabajo es la historia de aquellos dos obreros que estaban golpeando una piedra de granito. Le preguntaron a uno de ellos qué estaba haciendo y respondió: "Estoy tratando de partir la piedra". Le preguntaron al otro y respondió: "Formo parte de un grupo que está construyendo una Catedral". ¿Qué diferentes percepciones del trabajo, ¿verdad?

Por ello, como responsables que somos de las personas que dirigimos, además de lograr los objetivos que tenemos a través de ellos, debemos dar sentido y utilidad a su trabajo diario, así como "potenciar" su propia autoestima a través del desarrollo de sus capacidades.

B) Crear un clima satisfactorio de trabajo: Crear un entorno de trabajo agradable depende en gran medida del "capitán del barco", o sea del Jefe. El tener un clima de trabajo habitualmente satisfactorio es junto al aspecto anterior, la base de la motivación laboral. Para ello, es importante: Potenciar la labor de equipo entre los colaboradores primando la cooperación; valorar las ideas que se presenten; señalar áreas que puedan representar "retos o desafíos" profesionales para los mismos y mostrar disposición a ayudar en el desarrollo del desempeño.

C) Infundir un sentido de lealtad hacia la institución: Es preciso infundir a los colaboradores un sentido de lealtad hacia la organización, no inspirado en el viejo paternalismo imperante durante muchos años y que ya afortunadamente está desapareciendo, sino en el respeto mutuo. Somos plenamente conscientes que conceptos o valores como "lealtad", y sobre todo a la institución, están en desuso y en ocasiones en franca confrontación con otros valores imperantes en los momentos actuales como son el individualismo y el egoísmo.

Sin embargo, nuestra opinión es que la lealtad en todos los sentidos, incluida a la institución, es un valor a potenciar ya que en ello no sólo está nuestra propia supervivencia, sino también nuestro crecimiento profesional y personal. Por lealtad entendemos al mutuo respeto que debe haber entre directivos o "jefes" y trabajador, lo cual es la base de que la empresa sea un lugar agradable para trabajar.



Ciencias Sociales **equidad**



Para ello, es necesario: Infundir a los colaboradores un sentimiento de lealtad hacia su grupo, fomentar la lealtad hacia la profesión, animar en el compromiso personal con el trabajo, valorar positivamente el pertenecer a un colectivo que tiene un proyecto empresarial. En este sentido, y dentro de este marco, estamos convencidos que hoy se pueden construir relaciones positivas y constructivas entre trabajadores y directivos.

3. Con respecto al jefe: Hemos tratado ampliamente a lo largo de este apartado de cómo dirigir eficientemente a los colaboradores, y, sin embargo, ¿qué pasa con el Jefe? ¿Al Jefe no hay que dirigirlo? ¿No hay que motivarlo? ¿Cuál debe ser nuestra actitud hacia el Jefe? No hay que olvidar nunca que el Jefe es nuestro principal "cliente", al cual debemos cuidar y "mimar" con un gran esmero, no para promocionar o para que nos incremente el salario, sino para lograr comprometerlo e implicarlo en que nos pueda facilitar los medios y nos dé su apoyo para el logro de nuestros objetivos. Con respecto al Jefe nos parece oportuno contemplar los siguientes principios de actuación: A) Respeto y lealtad: Por el mismo motivo que nosotros debemos infundir en nuestros colaboradores el sentido del respeto y lealtad hacia la institución, también nosotros debemos tenerlo hacia nuestro Jefe. El respeto mutuo es la base de toda relación que se mantiene satisfactoriamente en el tiempo. B) Disciplina: Cumplir los compromisos que hemos adquirido con él, tanto en la realización de los objetivos como en las demás obligaciones. C) Honestidad y naturalidad: Es natural que al Jefe le hagamos ver nuestras fortalezas y ocultemos nuestras debilidades, sin embargo, no es el mejor camino para establecer y mantener unas relaciones próximas y naturales, y menos para facilitar que él nos apoye en las áreas que precisamos de su colaboración. Igualmente es importante mantener una relación de honestidad profesional con nuestro Jefe aportándole toda la información y apoyo que en cada caso nos sea requerido. D) Complementariedad y actitud positiva en las discrepancias: Todo directivo debe servir a su Jefe y a la vez mostrar un espíritu crítico. La primera actitud le impulsará a decir que sí y la segunda a decir que no. Procurar no decir que sí formalmente sin hacerlo en el fondo, o decir que no sin haber



Ciencias Sociales **equidad**



reflexionado lo suficiente. E igualmente, tenemos para con él un deber de completar su visión en aquellos asuntos en los que él no ha podido considerarlos. Es importante saber exponerle nuestra opinión de forma positiva y constructiva en todos los asuntos, y en especial, en los que no coincidimos o cuando apreciamos que se haya equivocado.

4. Con respecto a los compañeros: También el directivo tiene necesidad de mantener contactos y coordinar esfuerzos con otros compañeros de otras áreas departamentales con los que no le ligan relaciones de poder o autoridad. En estos casos, el principio de actuación profesional que debe imperar es, sobre todo: la labor de equipo. Se tiende con frecuencia a considerar a nuestra área profesional como el eje o corazón de la organización y a las demás áreas como "colaboradoras" a nuestro servicio, lo cual lleva con frecuencia a situaciones de conflicto y competencia entre las mismas. El principio que debe regir las relaciones interdepartamentales es el objetivo final de la institución. Por encima de los objetivos parciales departamentales están los globales, y estos son los que deben prevalecer. Para ello, es fundamental potenciar la cooperación y evitar la competencia. Recordemos que la cooperación genera cooperación y la competencia genera mayor competencia.

5. Con respecto a los clientes o usuarios: El objeto de cualquier organización, sea ésta con o sin fines de lucro, es producir unos determinados bienes o servicios con el fin de dirigirlos al mercado (usuarios) para que sean adquiridos a través de un precio, monetario o no, por aquellas personas que los necesitan y con ello obtener un beneficio. La convicción cada vez mayor dentro de las instituciones o en especial las dedicadas a la salud, es la de prestar servicios de la máxima calidad para los usuarios junto a la presión que por su parte realizan cada vez con mayor intensidad las comunidades, nos ha llevado a que en la actualidad las relaciones institución-usuarios sean cada vez más transparentes y mejores.

La calidad del servicio que ofrecemos es la contrapartida del respeto que debemos a nuestros usuarios y a nosotros mismos. Para ser un "directivo de calidad" debemos empezar por respetar nuestro trabajo, cualquiera que sea, desde el momento que lo estamos realizando.



Ciencias Sociales **equidad**



Para ello, debemos superar las simples exigencias de nuestro cargo y preocuparnos constantemente por mejorar el servicio que ofrecemos a nuestros usuarios y clientes internos. Lo procedente es tratarlos como nos gustaría que nos trataran a nosotros y preguntarnos lo que podemos hacer de más por ellos.

En este marco de actuación el papel del directivo debe ser coherente con las propias normas de la empresa y con las exigencias del mercado. A tales efectos, se deberá realizar todos los esfuerzos posibles para: Desarrollar nuestra actividad con una clara orientación a la persona. Pensando en él desde el momento del diseño, su producción, distribución y prestación del servicio; ofrecer un servicio de la máxima calidad posible; responder a las expectativas y deseos que los usuarios tienen respecto a los servicios que nos adquiere; cumplir y respetar los compromisos contraídos en la realización de nuestra oferta de servicios; realizar una publicidad sincera y verdadera que no lleve al engaño ni a la confusión.

6. Con respecto a la sociedad o comunidad: Y, por último, no podemos ni debemos olvidar que la institución es un ente con una implicación total en la sociedad o comunidad donde está anclada en aspectos tan diversos como son la generación de puestos de trabajo, la satisfacción de unas necesidades y demandas y la transformación del medio ambiente tanto en su adecuada configuración como en su degradación. Por ello, contribuir a hacer una sociedad mejor de la que hemos recibido debe ser otro principio básico de nuestra actuación profesional y una responsabilidad que todos tenemos hacia las futuras generaciones.

Todos lo planteado en este apartado no lleva a concluir que con los elementos señalados se debe plantear una gestión del Talento Humano humanizada, tratar a las personas involucradas en todos los procesos como lo que son: seres humanos y para lograr ese objetivo se necesita un estilo de liderazgo para conducir el proceso de humanización de la institución.

En cuanto al Liderazgo Transformacional destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación. A diferencia de otros estilos de liderazgo, como el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional



Ciencias Sociales **equidad**



se centra en el desarrollo personal y profesional de los seguidores, buscando un cambio profundo y duradero en la organización.

Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los colaboradores. En consecuencia, los colaboradores tienden a actuar más allá de sus propias expectativas, fomentando así la efectividad organizacional. Los componentes principales del liderazgo transformacional son (Hermosilla y otros, 2016) : Carisma e influencia idealizada: Los líderes transformacionales ejemplifican valores y comportamientos admirables, inspirando a otros a seguir su ejemplo; Inspiración motivacional: Articulan una visión de futuro compartida y motivan a los miembros del equipo a trabajar hacia esa visión; Atención a las diferencias individuales: Reconocen y valoran las características únicas de cada persona; Estimulación intelectual: Cuestionan las viejas asunciones y desafían el statu quo, fomentando la creatividad y la innovación.(González, 2024).

En consecuencia, el liderazgo transformacional es el recomendado para una institución como CDI, por ser un estilo que inspira y motiva a los colaboradores a innovar y crear cambios que conduzcan al crecimiento y al rendimiento mejorado de la organización. Su enfoque en el desarrollo personal y la promoción del cambio lo convierte en una herramienta valiosa para la gestión administrativa centrada en las personas.

Estos líderes catalizan el crecimiento y el cambio positivo tanto de los suyos como de la misma organización hasta lograr el máximo rendimiento. A continuación, te señalamos las características clave del liderazgo transformacional. (González, 2024): Visión inspiradora: Poseen una visión clara del recorrido de la organización en el futuro, y la transmiten con facilidad y sencillez a sus colaboradores. Esta eficacia en la comunicación de ideales es la que les permite construir equipos que comparten una visión en común, facilitando que todas las personas remen en la misma dirección; Empatía y conexión



Ciencias Sociales **equidad**



personal: Los líderes transformacionales son especialistas en establecer conexiones profundas con sus colaboradores.

Tienen la capacidad de la empatía muy desarrollada, y eso les ayuda a comprender las necesidades y motivaciones individuales de cada uno de los miembros de su equipo; Capacidad de influencia: Un líder transformacional es muy, pero que muy persuasivo y es capaz de animar a las personas para que se muevan más allá de sus intereses personales y trabajen por un objetivo común en beneficio de todos; Estímulo de la creatividad e innovación: Entienden que los errores son parte del aprendizaje.

Por eso, fomentan un ambiente donde los colaboradores puedan experimentar y explorar nuevas ideas, haciendo que la creatividad y la innovación se desaten; Integridad y autenticidad: Los líderes transformacionales actúan siempre con moralidad y siendo fieles a sus principios y valores, tanto personales como profesionales.

Esta coherencia entre lo que dicen y lo que hacen les otorga credibilidad, y facilita la generación de confianza para cumplir con sus decisiones y, además, anima a sus equipos a trabajar imitando la misma integridad, fomentando una cultura positiva, sana y ética; Fomento del desarrollo personal y profesional: Al reconocer y fomentar las habilidades personales y profesionales de cada colaborador, estos líderes mejoran la eficacia y la motivación de su grupo, a la vez que contribuyen a la satisfacción laboral.

Al final, lo que consiguen es que los colaboradores demuestren un mayor compromiso en su trabajo, y eso se ve reflejado en una mayor productividad y éxito organizacional; Adaptabilidad y flexibilidad: La adaptabilidad les permite responder de manera efectiva a situaciones imprevistas, manteniendo la resiliencia y guiando a sus equipos a través de períodos de incertidumbre o transformación.

Además, su habilidad para ajustar planes y tácticas frente a nuevos retos asegura que la organización sobreviva y prospere frente a la constante competencia; Comunicación efectiva: Los líderes transformacionales poseen habilidades de comunicación excepcionales,



Ciencias Sociales **equidad**



lo que les facilita el diálogo abierto y el feedback constructivo dentro de sus equipos. Comunican las ideas de forma clara, escuchan activamente y entienden las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores. De esta forma, mejoran la colaboración y el trabajo en equipo, creando un ambiente propicio para el intercambio de ideas y la resolución de conflictos.

Ante las características planteadas se puede aseverar que es un Modelo a seguir constituyen ejemplos reales de lo que la organización espera de sus equipos. la forma de gestionar a las personas de un Líder Transformacional pone en práctica las conductas y actitudes que desean ver reflejadas en sus colaboradores y, a través de sus acciones, encarnan los valores y los principios de la organización, haciendo que el resto de los empleados adopten actitudes similares.

Adicionalmente con este comportamiento estaría reflejando un Enfoque en el liderazgo participativo porque promueve activamente que los miembros del equipo se involucren en los procesos de toma de decisiones. Esto logra que se sientan valorados y reconocidos como contribuyentes clave en el éxito de la institución, y los anima a seguir aportando ideas y opiniones que mejoren las estrategias, servicios y soluciones.

Para abordar el tema de Gestión es necesario comenzar a definir lo que es Administración y para ello se toma el concepto de Robbins y Coutler (2010): quienes afirman que, “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma, que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La eficiencia significa hacer las cosas bien, la eficacia significa hacer las cosas correctas” (p.6). Por otro lado, definen a la administración, como: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (Fred, 2013).

También creemos necesarios tomar en cuenta el siguiente concepto que nos dice, que la Administración es: “el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir



los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente” (Bateman y Snell, 2009).

En este sentido, administrar, es el proceso en que se realizan actividades en una institución de forma eficaz o de manera eficiente, con el fin de cumplir metas y objetivos que se han planteado a corto, mediano o largo plazo, trabajándose en equipo, y usándose los recursos necesarios y disponibles en la organización.

Dentro de las funciones de Administración se pueden distinguir funciones administrativas y funciones operativas. En primer lugar, están las funciones administrativas son de gran importancia dentro de cualquier institución, por ser una parte esencial del proceso de gestión, desarrollándose de manera adecuada y efectiva para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos.

En un proceso administrativo existen cuatro funciones básicas: Planificar: definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades. Organizar: determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo. Dirigir: motivar, dirigir y cualquier otra acción involucrada para dirigir al personal. Controlar: dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado (Robbins & Coutler, 2010).

Las cuatro funciones de la administración son fundamentales en el proceso administrativo de una organización, están entrelazadas e interrelacionadas, es decir, que el desempeño de una función no termina por completo antes que se inicie la siguiente, por lo general, se ejecuta de acuerdo con la necesidad que se presente la situación.

En segundo lugar, están las cuatro funciones operativas o actividades que se desarrollan en la administración de una organización y van desde función de operaciones (producción), marketing, talento humano y aspectos contables financieros. Para tema central de discusión en este artículo, nos concentraremos en la función operativa que tienen que ver con el Talento Humano, donde se debe aplicar las funciones administrativas de planificación,



organización, dirección y control porque el tema escogido es el Liderazgo Transformacional y la Gestión Administrativa enfocada a las personas.

Por lo tanto, el cumplimiento a cabalidad del proceso administrativo y operativo conlleva a una buena gestión, que se detalla a continuación. La gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas para conseguir objetivos (Comprobando posteriormente el nivel de consecución) (Pérez Fernández, 2010) . Por lo tanto, la gestión es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo preparado, con habilidades y competencias laborales gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan organismos sociales productivos (Hernández y Pulido Martínez, 2011). Ósea, la gestión es el proceso que busca cumplir las metas y objetivos institucionales a través de las personas o Equipo de Trabajo.

Por lo tanto, es importante definir en qué consiste un proceso. Entendiéndose como proceso la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para un usuario (Pérez Fernández, 2013).

Es decir, es toda secuencia de actividades o tareas que conducen a producir, registrar, conservar o modificar información (Murcia y otros, 2009). También se puede decir que, un proceso es una totalidad que cumple un objetivo a la organización y que agrega valor (Bravo Carrasco, 2011). Con lo cual, se considera a un proceso, como: el conjunto de actividades ordenadas que transforman a los insumos, con el fin de obtener un servicio agregándole un valor para poder satisfacer las necesidades de los usuarios, tal como se indica en el siguiente esquema. Dentro de los elementos de un proceso se pueden mencionar los siguientes: a) Elementos de un proceso. Existen tres elementos en un proceso: 1. Entradas: es un insumo que vienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso, o de un proceso del proveedor, la existencia de la entrada es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso (Pérez Fernández, 2010). 2. Secuencia de Actividades: se precisan de medios y recursos con determinados parámetros para ejecutarlo, sin interrupciones, se necesita de



personas competentes y con autoridad necesaria para asentar el compromiso de pago, también de Hardware, Software para procesar la información que se debe almacenar en la institución, un método de trabajo. Es decir, un procedimiento, necesita de información, sobre qué procesar y cómo (esto hace referencia a la calidad) y cuándo entregan la salida al siguiente eslabón (Pérez Fernández, 2010). Y 3. Salidas: es un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, que va destinado a un usuario o cliente, es el final del proceso, que será evaluado ya por el cliente para satisfacer las necesidades (Pérez Fernández, 2010).

Existen los siguientes tipos de salidas: 1. De Servicio: Intangible, que posteriormente es sometido a evaluación o control de calidad. 2. Finalista de eficacia: resultados o sus sinónimos de valor y satisfacción, que también se miden. 3. Un sistema control: conocido como indicadores de funcionamiento de proceso y medidas de resultado del servicio o proceso y de nivel de satisfacción de los usuarios.

b) Factores que intervienen en un proceso son: 1. Personas: un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados. 2. Materiales: insumos, información (para cuando es un servicio), con las características adecuadas para su uso. 3. Recursos Físicos: instalaciones, maquinaria, utillajes, Hardware, Software, que deben estar en adecuadas condiciones de uso, hace referencia al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de infraestructura. 4. Métodos/Planificación del proceso: es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo, y ocasionalmente el cómo. 5. Medio Ambiente: es el entorno en el que se lleva a cabo el proceso (Pérez Fernández, 2010). 6. Procedimientos: Un procedimiento está dirigido hacia las tareas, e indica cómo se debe realizar y qué proceso se debe usar para un trabajo. Sirve como un medio de instrucción y puede ser representado en un flujo de trabajo (Rodríguez Valencia, 2002). Un procedimiento no es un modelo, ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de calidad. También se puede definir,



Ciencias Sociales **equidad**



como: el conjunto de rutinas específicas de trabajo en las que se incluyen el flujo de documentos de manutención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo y espacio (Barrios, 1969). Ósea, un procedimiento se puede definir como al conjunto de planes, mediante rutinas específicas, que influyen en la realización de las actividades que deben cumplirse para poder ejecutar el trabajo y poder cumplir los objetivos de la empresa.

Otro elemento importante es el sistema, según Gómez (2015): “Sistema es la interrelación de la información entre el personal y la organización para el logro de los objetivos”. Por lo tanto, un sistema es un conjunto de varios componentes o elementos, que forman parte de un proceso, cuyo fin es cumplir las metas y objetivos de la empresa.

La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la institución a identificar, representar, diseñar formalizar, controlar, mejorar, y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del usuario (Bravo Carrasco, 2011). De esta manera, la Gestión por Procesos centra su atención en el resultado de todos los procesos que realiza cada organización, en vez de enfocarse en las tareas o actividades (Fernández, 2003).

Los dos autores concuerdan, y definen que la gestión por procesos es una herramienta o una disciplina que ayuda a la dirección de la institución, es decir, que es de mucha utilidad para obtener resultados positivos, y a direccionar el cumplimiento de los objetivos principales de la organización.

El objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones para incrementar la eficiencia y agregar valor para al usuario (Bravo Carrasco, 2011). Con lo cual, la gestión por procesos tiene como objetivo mejorar los niveles de eficiencia de la organización aumentándose la productividad y considerando primero al cliente interno y al cliente o usuario externo con finalidad de obtener grandes resultados. Por lo tanto, es necesario establecer la estructura de la institución expresada en un organigrama, pues en cada área funcional se ejecutan procesos.



Ciencias Sociales **equidad**



Además, toda gestión por procesos articula sus actividades a través de los manuales, pues este explica o detalla cómo funcionan en la organización. Los cuales pueden ser: Manuales de procesos, manual de funciones y cargos, entre otros, según los procesos que tenga la institución.

En la última década del presente milenio una de las principales tendencias en gestión del talento humano tiene que ver con el cambio. Es fundamental que las instituciones, independientemente de su tamaño y sector de actividad, se reinventen. La gestión del cambio no implica única y exclusivamente una transformación digital, sino especialmente un cambio cultural que replantea la forma de trabajar en las organizaciones.

Por supuesto, la adquisición de talento es vital. Especialmente en el ámbito de la atención en salud, son muchas las instituciones que se encuentran ante una escasa oferta de perfiles profesionales complejos. Así, algunas de ellas están apostando por el uso de tecnologías de análisis predictivo en los procesos de selección.

La propuesta de valor al empleado tiene un cariz cada vez más estratégico. Los empleados actuales exigen una propuesta de valor que se adapte de forma precisa a sus necesidades personales y profesionales. Así, las instituciones optan porque esté cada vez más vinculada a obtener la mejor experiencia para los trabajadores.

Y, por último, está aumentando de forma notable el uso de la gamificación en distintas áreas de las organizaciones actuales, como la gestión del talento humano o la formación de los empleados, entre otras. Así, se consolidan herramientas propias de la gamificación como las simulaciones o los juegos centrados en la interacción con las personas participantes.

De este modo, los responsables de las dependencias de “recursos humanos” pueden conocer de forma precisa cuáles son las habilidades de los candidatos en el proceso de selección para un puesto en la compañía.

Los procesos más importantes en la gestión del talento humano son (Saucedo, 2023):



Ciencias Sociales **equidad**



1. Planificación: Del mismo modo que en cualquier otro ámbito organizacional, el primer paso consiste en la planificación en la gestión del talento. La institución debe elaborar un documento escrito en el que determina cuáles son los objetivos, así como la estrategia y acciones a realizar, en el corto y largo plazo.
2. Reclutamiento: Uno de los procesos clave en la gestión del talento humano es el reclutamiento. El éxito o fracaso de esta etapa depende en gran medida de cuál sea la capacidad de la organización de atraer el talento a través de una estrategia basada en la imagen que proyecta la institución (employer branding).
3. Incorporación: proceso muy importante que comprende varias actividades como las siguientes: repara el área de trabajo de los nuevos empleados, Asegúrate de que tengan acceso a la red de la institución, En su primer día, preséntalos al equipo, Asegúrate de que llenen todos los formularios importantes, Asegúrate de que tengan con un plan de capacitación y especialmente, dar a conocer sus funciones para la cual fue contratado.
4. Plan estratégico: El plan estratégico de Talento Humano tiene como objetivo determinar las acciones a seguir para el desarrollo de los planes, programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los servidores públicos y sus familias, articulando estratégicamente las diferentes funciones relacionadas con el talento.
5. Control: Los líderes y responsables de Talento Humano deben realizar periódicamente evaluaciones integrales que les permitan controlar el desempeño de los nuevos empleados; de este modo, si detectan cualquier tipo de debilidad, deben aportar las herramientas necesarias para transformarla en fortaleza.
6. Desarrollo profesional: Un proceso en el que se establecen una serie de planes vinculados a los objetivos individuales de cada uno de los empleados, planificando así de forma efectiva su carrera profesional dentro de la compañía.



Ciencias Sociales **equidad**



7. Desarrollo de liderazgo: Los nuevos empleados deben ser líderes, para lo cual el desarrollo del liderazgo es un proceso fundamental. Se realizan una serie de actividades intencionales para mejorar las habilidades de liderazgo de los trabajadores

8. Programas de reconocimiento: Los trabajadores deben sentir que su trabajo es apreciado en la organización. Sentir que aportan, que su trabajo es valorado y, por ende, recompensado. Incorporar programas de reconocimiento que premien el esfuerzo y la dedicación incrementará el compromiso y la satisfacción.

9. Competencias: Las competencias se refieren a los comportamientos, habilidades y rasgos de personalidad que permiten identificar con éxito a los empleados.

10. Retención: Por último, la empresa debe realizar un gran esfuerzo para retener el talento, creando y fomentando un buen ambiente de trabajo.

¿Cuáles son las principales tendencias en gestión del talento humano?

En la gestión del talento humano, existen varias tendencias significativas que están dando forma al panorama actual. A continuación, te presento algunas de las más relevantes:

Hacia la organización del futuro: Las estructuras organizativas están evolucionando. La agilidad y los modelos centrados en el trabajo entre equipos son esenciales para competir en el entorno empresarial actual. Los líderes deben tener habilidades como la negociación y el pensamiento sistémico;

Carreras profesionales y formación: Las herramientas de aprendizaje están cambiando rápidamente. Plataformas como YouTube, edX y Udacity complementan o reemplazan los sistemas tradicionales de formación;

Compensación y flexibilidad: El salario sigue siendo prioritario, pero también se busca mayor flexibilidad laboral, incluida la reducción de jornada;

Upskilling y reskilling: La fuerza laboral debe estar en constante formación para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Formación para optimizar el desempeño (Upskilling) de un trabajador o para reciclarlos en un nuevo puesto (reskilling);

Rediseño del ascenso del colaborador: La movilidad interna es fundamental. Las instituciones deben fomentar oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la



Ciencias Sociales **equidad**



organización; Diversidad, inclusión y flexibilidad: Estas claves son esenciales en la gestión del talento en la era post-COVID-19; Digitalización y teletrabajo: La automatización de procesos, el liderazgo en línea y el uso de redes sociales para captar talento son tendencias en constante evolución.

La gestión de los recursos humanos es considerada por los tratadistas (Ulrich, 2006, Wright y McMahan (1992), como una parcela esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas (Barney y Wright, 1998) , pero ¿realmente los enfoques modernos de gestión humana se enfocan en las personas, como seres humanos, que laboran en las empresas?

Desde que inicie a laboral en los CDI, he observado una deficiencia en la gestión de recursos humanos: Los directivos de la institución ven a los empleados (colaboradores) más como un objeto que se usa solo para producir bienes y servicios en la institución sin importar los problemas que estén afectando a los mismos.

Por esta causa, cuando un empleado comete un error o comienza a ser deficiente en el desempeño de sus funciones, los mecanismos usados por la gestión de personal es solo castigar a los mismos ya sea con acciones disciplinarias o reportes de amonestación en vez de primero dialogar con estos empleados para determinar cuál es la realidad emocional de las personas.

Considero que, a los modelos modernos de gestión humana basado en la competencia, le hace falta que se enfoque realmente en las personas más que en los empleados. Nunca es visto o escuchados que un miembro de la gerencia haya apartado un poco de su tiempo para dialogar con algún empleado para investigar qué le pasa, porque está rindiendo meno en su labor diaria, las causas del aumento de su ausentismo, etc. Creo que si los directivos, tanto de RRHH como los de líneas, dialogaran más con sus subordinados, en vez de solo amenazarlo con castigos documentales o hasta despido, la productividad se incrementaría considerablemente en las instituciones y tendríamos empleados más motivados.



Ciencias Sociales **equidad**



Cuando la gestión humana se enfoca en las personas, todos los directivos de la organización ven a los empleados como recurso estratégico y fuente de ventaja competitiva y no como un gasto (Ulrich). Esta práctica tiende a incrementar continuamente las garantías de los trabajadores, ya que su entorno laboral contribuye con su desarrollo tanto laboral como emocional.

Por lo tanto, la Gestión de Recursos Humanos, además de sus responsabilidades habituales tanto con el personal como en la estrategia de la organización, debe dedicar tiempo en interactuar con los empleados de líneas, para conocerlos un poco más a fondo y darle a entender que ellos son muy importantes y que se deben tener en cuenta para la organización.

CONCLUSIÓN

En conclusión, la gestión eficiente de los sistemas de salud, como el caso de Barrio Adentro, requiere una administración centrada en el enfoque humanista y la eficiencia, reconociendo la importancia del factor humano en la prestación de servicios. Es esencial implementar un enfoque de Gestión Humana que promueva la productividad, la coherencia y la cultura organizacional, reconociendo a las personas como el activo más valioso de la institución.

La gestión administrativa implica coordinar y supervisar actividades para lograr eficiencia y eficacia en una organización. Las funciones administrativas y operativas son fundamentales para alcanzar metas y objetivos, mientras que la gestión por procesos busca aumentar la productividad y agregar valor. En el ámbito de la gestión del talento humano, la planificación, el reclutamiento y la incorporación son procesos clave para el éxito de una institución.

La gestión por procesos es una disciplina que busca mejorar la productividad y eficiencia de una organización al centrarse en los resultados de los procesos en lugar de las tareas individuales. Por otro lado, en la gestión del talento humano, las principales tendencias



incluyen la organización del futuro, el enfoque en el desarrollo profesional y personal de los empleados, la flexibilidad laboral, la diversidad e inclusión, la digitalización y el teletrabajo. Sin embargo, es necesario que los enfoques modernos de gestión humana se enfoquen más en las personas como seres humanos y no solo como empleados, promoviendo el diálogo y la comprensión de las necesidades emocionales de los trabajadores para aumentar su motivación y productividad.

En concreto, el texto destaca la importancia del Liderazgo Transformacional en la gestión de centros de salud, resaltando la necesidad de líderes competentes en áreas clave como la toma de decisiones y la comunicación efectiva para promover un ambiente de trabajo positivo y brindar una atención de calidad.

REFERENCIAS

- Álvarez, Claudia, Calderón, Gregorio, Naranjo, Julia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Bogotá: Cuadernos de administración, 2006. p.231. ISBN 0120-3592. [Consultado 10, Mayo, 2018]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- Barney, J.B.; Wright, P.M. (1998): “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Competitive Advantage”, Human Resource Management, vol. 37, núm.1, pp. 31-4.
- Barquin, Manuel. (2003) Dirección de Hospitales. Editorial Interamericana McGraw-Hill, 7ª Edición. México, D.F.
- Barrios, R. (1969). Sistemas y procedimientos. México: Crat (AID).
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: McGraw-Hill.
- Bravo Carrasco, J. (2011). Gestión por procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bustos Castro René. (1983) Administración en Salud. Editorial Francisco Méndez Oteo. 2ª Edición. México.
- Cuesta Santos, A., y Valencia Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Deloitte España. (2023) Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. Reescribiendo las reglas para la era digital www2.deloitte.com.



- <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Fernández, M. (2003). El control, fundamento de la gestión por procesos. Madrid: ESIC.
- Fred R. D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.
- García, Jaime O. (2017) la gestión humana enfocada en el ser. Blog Medium. Published in Ideas sobre la Gestión Humana en el trabajo. Disponible en: <https://medium.com/ideas-sobre-la-gesti%C3%B3n-humana-en-el-trabajo/la-gesti%C3%B3n-humana-enfocada-en-el-ser-7d63f3c086ba>
- Gil, Alfonso (2024). Liderazgo transformacional: La guía para inspirar y generar cambio en tu organización Disponible en: <https://www.directivosyempresas.com/directivos/liderazgo-transformacional-la-guia-para-inspirar-y-generar-cambio-en-tu-organizacion/>
- Gómez, C. (12 de febrero de 2015). Generanova. Obtenido de <http://www.generanova.com/Lmece1.htm>
- González, Carolina (2024) Liderazgo Transformacional: ¿Qué es y cómo desarrollarlo en tu organización? Blog. Disponible en: <https://globalhumancon.com/liderazgo-transformacional-que-es-y-como-desarrollarlo-en-tu-organizacion/>
- Hermosilla, Daniel; Amutio, Alberto; Costa, Silvia da Â y Â Páez, Dario. (2016) El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Rev. psicol. Trab. Organ. [Online]. 2016, vol.32, n.3, pp.135-143. ISSN 2174-0534.Â <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>.
- Hernández, S., y Pulido Martínez, A. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial. México: McGraw-Hill.
- Mc. Gregor, Douglas (1972): El aspecto humano de las empresas. Editorial Diana.
- Murcia, J., Díaz, F., Medellín, V., Ortega, J. A., Santana, L., Gonzales, M. R., Baca, C. A. (2009). Proyectos formulación y criterios de evaluación. Colombia: Alfaomega.
- Pérez Fernández, J. (2010). Gestión por Procesos. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.
- Pérez Fernández, J. A. (2013). Gestión Por Procesos. Bogotá: Esic. Editorial.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2010). Administración. México: Prentice – Hall
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos. México: Thomson Editores.
- Ulrich, D. (2006). La propuesta de valor de recursos humanos. Barcelona: Grupo Planeta
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. (1992): “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, Journal of Management, vol. 18, núm. 2, pp. 295-320.