Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Formación de líderes transformacionales en el programa de salud: proceso de mejoramiento continuo en las universidades públicas

Training transformational leaders in the health program: continuous improvement process in public universities

Formazione dei leader trasformazionali nel programma sanitario: processo di miglioramento continuo nelle università pubbliche

Esperanza Flórez Fernández
Universidad del Atlántico “UA”, Barranquilla – Colombia.
Correo: esperanzaflorez@mail.uniatlantico.edu.co
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6826-3953

Recibido: 14/01/2025 Aceptado: 19/02/2025 Publicado: 06/05/2025

Resumen

El estudio "Formación de líderes transformacionales en el programa de salud: proceso de mejoramiento continuo en las universidades públicas" busca analizar cómo la formación de líderes transformacionales puede contribuir al fortalecimiento del sistema sanitario a través de un enfoque de mejora continua en universidades públicas. Se fundamenta en el liderazgo transformacional, que se caracteriza por inspirar, motivar a los actores del sistema de salud, promoviendo la colaboración, así como la innovación. Este enfoque es esencial para enfrentar desafíos como el aumento de enfermedades crónicas, las desigualdades en el acceso a la atención. Las categorías principales incluyen la definición, la importancia del liderazgo transformacional, las cualidades del líder, las estrategias de gestión del conocimiento, su impacto en el desarrollo institucional, además de en la formación de competencias en estudiantes y docentes. Se utilizó un enfoque cualitativo, un estudio documental, revisando literatura académica, también documentos institucionales. Se realizó un análisis de contenido para identificar patrones, conceptos relevantes relacionados con el liderazgo transformacional en el ámbito de la salud. Los resultados destacan la necesidad de un proceso de formación en tres fases: diagnóstico, implementación, mejora continua. Se identificaron cualidades clave del líder transformacional, como la motivación inspiracional y la estimulación intelectual, que son esenciales para el desarrollo de un entorno colaborativo. El liderazgo transformacional es clave para mejorar la calidad de la atención en salud, fortalecer la gestión de instituciones sanitarias. La colaboración entre universidades, al igual que el sector salud es fundamental para facilitar la transferencia de conocimiento. Además, la formación de líderes transformacionales puede transformar la calidad de vida de las comunidades, alineándose con las políticas educativas, respaldada por organismos internacionales. Esto transforma no solo las universidades, sino también el sistema de salud en su conjunto, creando un impacto duradero en la sociedad.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, salud pública, mejora continua, universidades públicas, formación de líderes.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Abstract

The study "Training transformational leaders in the health program: continuous improvement process in public universities" seeks to analyze how the training of transformational leaders can contribute to strengthening the health system through a continuous improvement approach in public universities. It is based on transformational leadership, which is characterized by inspiring and motivating actors in the health system, promoting collaboration and innovation. This approach is essential to face challenges such as the increase in chronic diseases and inequalities in access to care. The main categories include the definition and importance of transformational leadership, leader qualities, knowledge management strategies, and their impact on institutional development and the development of competencies in students and teachers. A qualitative approach and a documentary study were used, reviewing academic literature and institutional documents. A content analysis was carried out to identify relevant patterns and concepts related to transformational leadership in the health field. The results highlight the need for a three-phase training process: diagnosis, implementation and continuous improvement. Key qualities of the transformational leader were identified, such as inspirational motivation and intellectual stimulation, which are essential for the development of a collaborative environment. Transformational leadership is crucial to improve the quality of health care and strengthen the management of health institutions. Collaboration between universities and the health sector is essential to facilitate the transfer of knowledge. In addition, the training of transformational leaders can generate significant changes in the quality of life of communities, aligning with educational policies and supported by international organizations. This transforms not only universities, but also the health system as a whole, creating a lasting impact on society.

Keywords: Transformational leadership, public health, continuous improvement, public universities, leadership training.

Riassunto

Lo studio “Formazione dei leader trasformazionali nel programma sanitario: processo di miglioramento continuo nelle università pubbliche” cerca di analizzare come la formazione dei leader trasformazionali possa contribuire al rafforzamento del sistema sanitario attraverso un approccio di miglioramento continuo nelle università pubbliche. Si basa sulla leadership trasformazionale, caratterizzata dall’ispirare e motivare gli attori del sistema sanitario, promuovendo la collaborazione e l’innovazione. Questo approccio è essenziale per affrontare sfide quali l’aumento delle malattie croniche e le disuguaglianze nell’accesso alle cure. Le categorie principali includono la definizione e l'importanza della leadership trasformazionale, le qualità del leader, le strategie di gestione della conoscenza e il loro impatto sullo sviluppo istituzionale e sulla formazione delle competenze negli studenti e negli insegnanti. Sono stati utilizzati un approccio qualitativo e uno studio documentale, esaminando la letteratura accademica e i documenti istituzionali. È stata eseguita un'analisi del contenuto per identificare modelli e concetti rilevanti relativi alla leadership trasformazionale nel campo sanitario. I risultati evidenziano la necessità di un processo di formazione in tre fasi: diagnosi, implementazione e miglioramento continuo. Le qualità chiave del leader trasformazionale, come la motivazione ispiratrice e la stimolazione intellettuale, sono

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

state identificate come essenziali per lo sviluppo di un ambiente collaborativo. La leadership trasformazionale è fondamentale per migliorare la qualità dell'assistenza sanitaria e rafforzare la gestione delle istituzioni sanitarie. La collaborazione tra università e settore sanitario è essenziale per facilitare il trasferimento delle conoscenze. Inoltre, la formazione di leader trasformazionali può generare cambiamenti significativi nella qualità della vita delle comunità, allineandosi alle politiche educative e supportate dalle organizzazioni internazionali. Ciò trasforma non solo le università, ma anche il sistema sanitario nel suo complesso, creando un impatto duraturo sulla società.

Parole chiave: Leadership trasformazionale, sanità pubblica, miglioramento continuo, università pubbliche, formazione alla leadership.

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) desempeñan un papel fundamental en la sociedad, se dedican a la preparación de profesionales promotores del progreso del país, también se enfocan en el abordaje de desafíos comunes. Su misión es contribuir al avance social, comprometiéndose a integrar todos los aspectos necesarios para ofrecer una educación integral que permita a los individuos enfrentar los problemas que surgen en sus respectivos entornos (Gaviria-García, 2015).

Los desafíos del sector salud, como el aumento de enfermedades crónicas, las desigualdades en el acceso a la atención, así como, la escasez de profesionales, exigen soluciones innovadoras. El liderazgo transformacional (LT) emerge como una herramienta fundamental para afrontar estos retos, motivando a los actores del sistema sanitario para trabajar juntos hacia una mejor salud (OMS, 2023; Banco Mundial, 2023; Comisión Lancet, 2020; Foro Económico Mundial, 2023).

Las universidades públicas, en la función de formar profesionales preparados tanto en la docencia, investigación como en extensión en áreas de la salud, tienen el deber de generar transformaciones en este ámbito que eleven la calidad de vida de las personas, en respuesta a acciones lideradas por nutricionistas competencialmente actos para ejercer labores en pro del mejoramiento continuo de los procesos (Banco Mundial, 2018; Organización Mundial de la Salud, 2010; Organización Panamericana de la Salud, 2013).

El liderazgo transformacional es una capacidad que puede ayudar a afrontar los desafíos del sector salud. Así pues, este estilo de líder inspira y motiva a los demás, al crear una visión compartida para trabajar juntos, para alcanzarla; fomenta la creatividad e innovación en sus equipos; promueven la colaboración, creando un

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

entorno de trabajo conjunto donde los diferentes actores del sistema de salud pueden trabajar juntos; finalmente, gestionan el cambio, ayudando a las organizaciones a adaptarse a la realidad del entorno (Yukl, 2013).

El presente estudio orientado a la formación de líderes transformacionales en el programa de salud como parte de los procesos de mejoramiento continuo en las universidades públicas, aporta conocimientos relevantes en estos temas, siendo un referente para comprender que desde las acciones encaminadas a fortalecer la gestión efectiva de las instituciones de salud, basadas en líderes preparados que empatizan y generan confianza en los demás, promueve el desarrollo sostenible del sector salud, particularmente en los contextos de las instituciones universitarias.

Desde este marco, son las universidades como instituciones formadoras, quienes a través de sus sistemas de capacitación profesional crean escenarios donde se prioriza el desarrollo de habilidades en los individuos en el sector salud, siendo esto un pilar fundamental con el cual se garantiza la calidad de los servicios. No obstante, el liderazgo con dirección hacia un estilo transformacional en ocasiones puede ser insuficiente para facilitar el cambio organizacional (Esquivel-García et al., 2018).

Este estudio se enfoca en establecer una base epistemológica sólida para la formación de líderes transformacionales dentro de los programas de salud de las universidades públicas, lo que inherentemente conlleva a la implementación de un proceso continuo de mejora. Las instituciones educativas universitarias, en general, deben ser guiadas por individuos garantes del cumplimiento de los objetivos organizacionales, y en el contexto de la educación superior se requiere un liderazgo más centrado en lo cognitivo y adaptable a las condiciones del entorno actual. Adicionalmente, es deber de las universidades contribuir al desarrollo social, adquiriendo habilidades de liderazgo para transformar el ámbito académico a través de la capacitación constante (Esquivel-García et al, 2018).

Indudablemente, llevar a cabo esta iniciativa reviste gran importancia, puesto que las instituciones de educación superior cumplen un papel fundamental en la preparación de profesionales, al igual que de líderes capaces de responder eficazmente a las exigencias del entorno científico, social y productivo (Romero de Jaimes, 2020). Según esta autora las instituciones deben avanzar hacia una interacción más activa con sus contextos, vinculando la calidad con la pertinencia y la responsabilidad hacia el desarrollo sostenible de la sociedad.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Se requiere promover un enfoque académico que investigue las problemáticas de su entorno, produzca conocimiento y, además, lo convierta en valor social, colaborando activamente con las comunidades. Asimismo, es esencial desarrollar investigación científica, tecnológica y humanística orientada a resolver desafíos prioritarios para el progreso de una nación o región y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes (Romero de Jaimes, 2020). La educación superior debe responder a la búsqueda de saber y crecimiento personal, yendo más allá de intereses meramente económicos (Gaviria-García et al., 2015).

En el ámbito sanitario, resulta crucial preparar líderes con una perspectiva innovadora para abordar las exigencias actuales y venideras del sector salud. Las instituciones universitarias, mediante sus programas de formación en esta área, deben alinearse con las demandas del Sistema Nacional de Salud, capacitando profesionales con excelencia académica y compromiso social, contribuyendo así a una sociedad más solidaria y humana (Romero de Jaimes, 2020).

En este sentido, en estos escenarios el liderazgo transformacional se vuelve esencial, en efecto, su capacidad para modificar el estatus en orden a la transmisión de confianza es vital en entornos inciertos (Esquivel-García et al., 2018). Es fundamental desarrollar procesos de reforma dentro de los servicios de salud para formar promotores comunitarios de salud con formación integral que respondan a las demandas sociales (Álvarez-Sintes & Barcos-Piña, 2015).

Cabe señalar que, en el ámbito específico de las universidades, se vuelve fundamental fortalecer la formación integral de los estudiantes. En este sentido, el liderazgo transformacional puede complementar significativamente su formación disciplinar, dotándolos de herramientas esenciales para desenvolverse como líderes éticos, responsables y genuinamente comprometidos con las necesidades de la sociedad (Esquivel-García et al, 2018).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) poseen un rol fundamental en la formación de profesionales para el desarrollo del país y en la solución de problemas colectivos, buscando una formación integral orientada a enfrentar los desafíos de cada contexto (Gaviria-García et al., 2015). La educación, como derecho fundamental, debe responder a las exigencias del mundo actual, llevando a las instituciones universitarias a reevaluar sus funciones y su pertinencia social (Romero de Jaimes, 2020). Fortalecer el liderazgo transformacional contribuye a la articulación

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

de las universidades con las últimas tendencias en educación presentes a nivel global (Gaviria-García et al., 2015).

Adicionalmente, esta investigación impulsa la innovación dentro de las instituciones universitarias, fomentando su consolidación como centros de investigación generadores de conocimiento especializado en el liderazgo transformacional aplicado al sector salud (Esquivel-García, 2018). Las instituciones universitarias deben transformarse para adaptarse a los avances educativos internacionales, con el fin de participar activamente en la solución de desafíos globales y en el progreso del país (Esquivel-García et al., 2018).

Desde este marco, el liderazgo transformacional, al promover nuevas estrategias inspiradoras, favorece un ambiente propicio para la innovación, la mejora continua en las IES (Esquivel-García et al., 2018). Su fundamento teórico adopta un enfoque sistémico que incorpora elementos clave de la actualidad, incluyendo la administración del saber, así como la habilidad para distribuir responsabilidades, lo cual refuerza la independencia de las instituciones y su proceso de decisión (Cifuentes-Páez, 2016).

En este marco justificativo, es necesario vincular la universidad con el sector salud, con la finalidad de permitir la transferencia de conocimiento, la colaboración en proyectos de investigación e intervención. Las instituciones universitarias, mediante iniciativas como los Programas Nacionales de Formación (PNF) en el ámbito sanitario, atienden a las demandas del Sistema Nacional de Salud al preparar profesionales con excelencia académica y compromiso social.

Las IES necesitan interactuar proactivamente con su medio, combinando calidad, pertinencia y sostenibilidad en su impacto social. Esto implica impulsar modelos académicos que indaguen problemas en sus contextos y trabajen conjuntamente de la mano con las comunidades (Romero de Jaimes, 2020).

Siendo pertinente para la universidad, que el marco filosófico esté en plena correspondencia con propósitos orientados a la mejora continua, donde la formación en liderazgo transformacional transite entre la misión y visión de las universidades públicas, buscando formar profesionales comprometidos con el desarrollo social, así como, con la transformación del contexto. Bajo este enfoque, la excelencia universitaria debe medirse por su impacto social, generando procesos transformadores que abarquen todas las dimensiones del futuro profesional.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Las universidades deben hacer énfasis constante en la búsqueda de una educación pertinente y de calidad ante las exigencias de la sociedad. El liderazgo transformacional, al buscar una nueva realidad deseable con la que enfrenta desafíos, se alinea con la misión de este escenario, con la finalidad de generar transformaciones profundas en beneficio de la sociedad (Esquivel-García et al., 2018).

Cabe señalar, que el proyecto requiere estar concatenado con el plan de desarrollo institucional de las universidades, cuya prioridad es la formación integral de los estudiantes, la investigación en áreas estratégicas como la salud. Considerando la participación en talleres, cursos, así como diplomados, así como, la construcción de proyectos de investigación y acciones sociales relacionados con el liderazgo transformacional.

La salud es un imperativo para cualquier realidad de las sociedades, sobre todo es un tema de mucho valor para las universidades formadoras en estas áreas del saber científico, por lo que la intención misma de cultivar conocimientos cobra fuerza y se apoya en organismos internacionales como la OMS; encargada de fortalecer los sistemas sanitarios en proporción a la mejora de la calidad de la atención, la OPS que apoya la formación de líderes transformacionales en el sector, el Banco Mundial, ente financiador de iniciativas de desarrollo en salud, incluyendo el liderazgo, y la AECID, enfocada en proyectos formativos para América Latina.

En definitiva, este artículo se presenta como una iniciativa para fortalecer el liderazgo en el sector salud en contribución con un sistema sanitario más eficiente, equitativo, sostenible. Por tanto, el objetivo del presente estudio consiste en analizar la formación de líderes transformacionales en el programa de salud como del proceso de mejoramiento continuo en las universidades públicas, acción que derivará un componente teórico contextualizado, sólido y coherente con la realidad institucional.

Fundamentos Teóricos

Liderazgo Transformacional: Un marco Conceptual Amplio

El liderazgo transformacional es fundamental en las políticas educativas, por lo que es esencial implementar programas, actividades que fomenten el desarrollo de habilidades, actitudes, competencias y valores en los estudiantes, para que se

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

conviertan en agentes de cambio social, político. Un líder es alguien capaz de guiar a un grupo, motivando a los demás a colaborar para lograr un objetivo común. Quien asume el liderazgo debe tener visión, pasión por su labor, valentía, capacidad de comunicación, así como la habilidad para superar el miedo a cometer errores y reconocer oportunidades (Cáceres et al, 2019).

En este contexto, se examina el liderazgo transformacional como una herramienta para guiar el cambio efectivo en orden a las nuevas oportunidades en las universidades (Esquivel-García et al., 2018). Este enfoque promueve acciones transformadoras favorables a la adaptación de las nuevas exigencias, mejorando las competencias en investigación, desarrollo tecnológico e innovación del cuerpo docente, así como facilitando la adquisición de herramientas para el aprendizaje continuo de los estudiantes.

Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional, según Cifuentes-Páez (2016), adopta una visión sistémica que incorpora la gestión del conocimiento, la habilidad para delegar y la construcción colectiva, todo ello en función de las necesidades de las instituciones universitarias. Esto contribuye al fortalecimiento de la autonomía institucional como a mejorar el proceso de toma de decisiones. Es así, que como proceso busca aumentar la conciencia de los empleados, transformándolos en seguidores productivos que aceptan, comprometiéndose con la misión de la organización, dejando de lado sus intereses individuales para enfocarse en el bienestar colectivo (Carranza-Villón, 2020).

El liderazgo transformacional conlleva un cambio en la organización, desafiando el estado actual. Este tipo de liderazgo busca motivar a los colaboradores en orden a la consolidación de las metas más elevadas, que van más allá de sus intereses personales inmediatos (Fábregas, 2020). Se destaca que un líder transformacional posee cualidades como la flexibilidad, la inclusión, lo que le permite reconocer, así como, abordar las preocupaciones del personal. Este tipo de líder asume la responsabilidad del grupo tanto en los logros como en los errores que puedan ocurrir. Además, utiliza constantemente estrategias de motivación, cumpliendo con sus promesas y sirviendo como modelo a seguir gracias a su elevada empatía, además de la habilidad para comunicarse de manera asertiva (Esquivel-García et al., 2018).

En relación con estas cualidades, Pérez et al. (2017) subrayan que el líder transformacional en la gestión de instituciones de educación superior actúa

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

principalmente como un agente de cambio y adaptación organizacional. Este líder fomenta relaciones interpersonales, motiva a sus seguidores y facilita la transformación de las capacidades individuales en fortalezas que benefician a la organización.

El liderazgo transformacional es fundamental en las políticas educativas, ya que permite desarrollar en los estudiantes habilidades, actitudes y valores que los convierten en agentes de cambio social, político. Según Cáceres et al. (2019), un líder debe poseer visión, pasión, además de habilidades para la comunicación, así como la valentía para enfrentar errores y reconocer oportunidades.

En este contexto, Esquivel-García et al. (2018) destaca que este tipo de liderazgo es clave para guiar el cambio en las universidades, mejorando las competencias del cuerpo docente en investigación y desarrollo tecnológico, lo que facilita el aprendizaje continuo. Complementando esta visión, Cifuentes-Páez (2016) señala que el liderazgo transformacional adopta un enfoque sistémico que promueve la gestión del conocimiento, también la construcción colectiva, fortaleciendo la autonomía institucional y mejorando la toma de decisiones.

Esto se traduce en empleados más comprometidos con la misión organizacional, como indica Carranza-Villón (2020), quien prioriza el bienestar colectivo sobre sus intereses individuales. Fábregas (2020) enfatiza que este liderazgo desafía el estado actual de la organización, motivando a los colaboradores a trabajar hacia metas superiores que trascienden sus intereses inmediatos. Juntas, estas perspectivas subrayan la importancia del liderazgo transformacional como motor de cambio significativo y sostenible en el ámbito educativo.

A partir de los planteamientos expuestos, la investigadora se alinea con el enfoque teórico propuesto por Pérez et al. (2017), ya que en la actualidad es fundamental que las universidades, los programas de salud para el mejoramiento continuo en estas organizaciones, deben implementarse cambios que surjan del compromiso de las personas involucradas.

Lo anterior implica que el equipo directivo debe fomentar la mejora continua de las relaciones interpersonales el contexto de las universidades, asegurando la definición de metas compartidas, promoviendo tanto una participación activa como responsable que facilite la toma de decisiones conjunta. De esta forma, el líder de los programas de salud utiliza herramientas efectivas para potenciar el talento humano,

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

lo que permite al personal comprometerse con los objetivos de la organización y unirse al proyecto de dicho programa, generando así beneficios sostenibles a largo plazo.

Cabe señalar, que las universidades en sus procesos de gestión orientados por el líder, se apoya en cualquier proceso de mejora continua, siendo esencial contar con la colaboración de equipos de trabajo, cuyos integrantes deben poseer habilidades personales que les permitan adoptar comportamientos positivos como el liderazgo, el compromiso, el apoyo y la retroalimentación (Mantilla y García, 2010, como se citó en Rujano-Silva et al., 2020).

Según lo planteado, la importancia de la integración y participación de equipos autodirigidos, así como en la necesidad de cultivar un liderazgo transformacional en sus miembros (Mantilla y García, 2010, como se citó en Rujano-Silva et al., 2020). El liderazgo transformacional se concentra en las cualidades y capacidades de los líderes que, a través de su esfuerzo, perseverancia y una visión clara de sus objetivos, se convierten en modelos a seguir para su equipo.

Desde la amplia apreciación de este autor, un buen líder transformacional tiene cuatro cualidades especiales aplicada a la práctica de su labor de trabajo, estas son: estimulación individual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, a bien de comprender el fundamento científico, se destacan algunos concentos derivados de teóricos que originalmente trataron el tema del liderazgo transformacional, entre los que destacan Bass (1998), Fischman (2017), y otros que actualmente han generado aportes sobre las cualidades mencionadas.

Comenzando con la práctica de la habilidad; estimulación intelectual, implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas (Bass, 1998, como se citó en Fischman, 2017). Asimismo, el líder desafía las maneras de pensar establecidas, tanto de su equipo como las propias. Fomenta la creatividad para abordar problemas conocidos desde perspectivas novedosas, construyendo un ambiente que favorece tanto el nacimiento como la puesta en marcha de nuevas ideas (Fischman, 2017).

Cabe señalar, que los líderes son individuos cuyas acciones de manera voluntaria motivan a sus seguidores a identificar, resolver problemas de manera innovadora, fomentando la creatividad y confianza. Del mismo modo, se enfocan en las capacidades intelectuales de los empleados, por tanto, permite enfrentar desafíos con

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

mayor autoeficacia. Estos líderes en el contexto natural de trabajo analizan problemas desde diferentes perspectivas, promueven técnicas novedosas y están dispuestos a reevaluar supuestos inadecuados, conllevando a generar impactos positivos en el desarrollo de habilidades y logros en su equipo de colaboradores (Bass & Avolio, 2004; Marturano & Gosling, 2008; Baker et al., 2013; Nasser & Aini, 2016; Khalil et al., 2018, como se citaron en Ullah-Khan, 2022).

En cuanto a la motivación inspiradora, esta práctica se centra en animar a los colaboradores mediante retos, haciéndoles considerar la importancia de su labor en la organización. Desde esta perspectiva, significa impulsar la unión del grupo, la alegría y una actitud positiva. Los líderes hacen que su gente participe en la imaginación del futuro y les hacen saber con claridad qué esperan de ellos. Asimismo, muestran una firme dedicación a los propósitos fijados y a la idea que comparten (Bass, 1998, como se citó en Fischman, 2017).

En palabras de Fischman (2017), la motivación inspiracional es un atributo esencial de todo líder, siendo un aspecto que define al líder transformacional. Radica en convertir la innovación en una visión compartida, además de trascendente. De este modo, busca animar al equipo retándolos y dando sentido a su labor, fomentando unidad y optimismo. Por otro lado, los líderes involucran a su gente en el futuro, comunicando sus expectativas y mostrando compromiso con los objetivos comunes. En consecuencia, esta práctica es esencial, aplicándose tanto a la visión general como a proyectos específicos, requiriendo la habilidad de concebir, comunicar e inspirar para alinear al equipo.

La consideración individualizada implica un interés auténtico por las personas, manifestado a través del compromiso de motivarlas, apoyarlas y facilitar su crecimiento personal y profesional (Bass, 1998). A través de esta habilidad, los líderes suelen ofrecer formación a sus seguidores, lo que contribuye al desarrollo de su personalidad. Estos se involucran con sus seguidores, prestando atención a sus necesidades fundamentales, aspiraciones y habilidades, lo que les permite potenciar sus destrezas y capacidades (Northouse, 2001; Tucker & Russell, 2004, como se citaron en Ullah-Khan, 2022).

Además, estos líderes se enfocan en las preocupaciones principales de sus seguidores y muestran una especial amabilidad y respeto hacia sus inquietudes. Este proceso no solo genera confianza en los líderes, sino que también mejora la

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

interacción personalizada entre ellos. Al actuar como modelos a seguir, estos líderes fomentan la autoconfianza y el respeto propio de cada seguidor al reconocer sus esfuerzos hacia la consecución de metas (Sharma & Singh, 2017).

Como cierre de estas prácticas propias del liderazgo transformacional en el ámbito laboral, encontramos la influencia idealizada. Según Bass (1998), este concepto alude a la capacidad del líder para inspirar admiración e identificación en sus colaboradores mediante sus ideales elevados. Este aspecto exige necesariamente que el líder actúe con plena integridad, lo que fortalece significativamente la confianza que depositan en él sus seguidores.

Con respecto a esta habilidad, se conoce que los líderes que ejercen influencia idealizada, motivan a sus seguidores a asumir riesgos y a desafiar las prácticas organizacionales, fomentando la confianza, pero también el pensamiento innovador. Estos líderes comprenden los comportamientos de sus seguidores, infundiéndoles orgullo por su asociación. Además, promueven creencias y valores que fortalecen la confianza mutua, convirtiéndose en modelos a seguir que representan la misión de la organización (Raffrety & Griffin, 2004; Bass & Avolio, 2009; Sadeghi & Pihie, 2012; Sahibzada et al., 2016; Sadia & Akram, 2018, como se citaron en Ullah-Khan, 2022). Seguidamente, se presenta una figura con las cuatro habilidades, las cuales emplean los líderes transformacionales en la realidad laboral, estas son una oportunidad para reivindicar a estos individuos en los contextos de las universidades públicas.

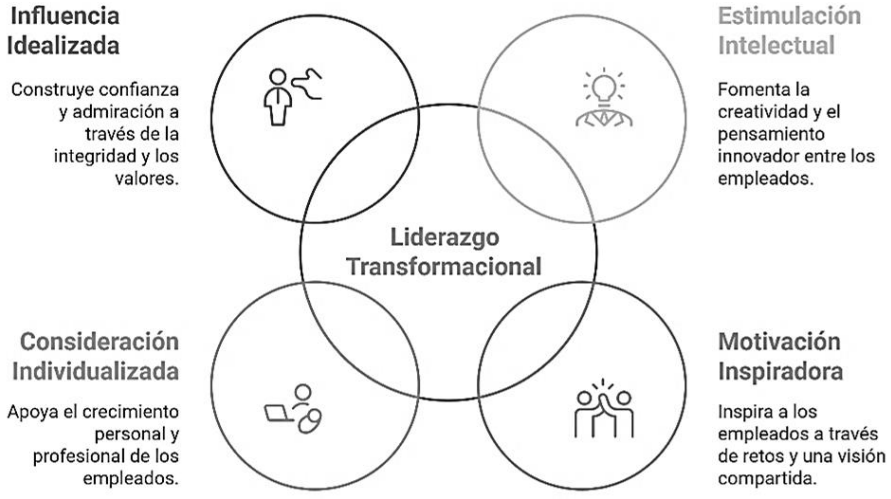


Figura 1. Habilidades del líder transformacional. ***Nota:*** Imagen generada por Napkin IA (2025)

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Tal como se observa, el liderazgo transformacional se presenta como un pilar esencial en la implementación de políticas educativas dentro de los programas de salud en las universidades públicas. Esta modalidad de liderazgo fomenta la adquisición de habilidades y competencias académicas, también la formación de estudiantes capaces de impulsar transformaciones en el ámbito sociopolítico.

Al fomentar un entorno donde se valora la comunicación efectiva, la pasión por el aprendizaje, así como, la valentía para enfrentar desafíos, los líderes transformacionales pueden inspirar a los estudiantes a comprometerse activamente con su formación, con el bienestar de la comunidad. Esto es fundamental en un contexto donde la salud pública enfrenta constantes transformaciones y demandas.

Además, la adopción de un enfoque transformacional en la gestión de estos programas de salud permite a las universidades adaptarse a las nuevas exigencias del entorno educativo y sanitario. La mejora continua de las competencias del cuerpo docente en áreas como la investigación vinculada a la innovación es de suma importancia para garantizar que los estudiantes reciban una formación de calidad. La capacidad de los líderes para motivar la creatividad entre los educadores contribuye a crear un ambiente de aprendizaje dinámico, donde tanto docentes como estudiantes se sienten empoderados para explorar nuevas ideas y enfoques en el ámbito de la salud. Este proceso beneficia a los individuos, también fortalece la institución en su conjunto, creando un impacto positivo en la comunidad.

A los efectos de lo señalado y contextualizado en la realidad, el liderazgo transformacional en los programas de salud debe centrarse en la consideración individualizada, también en el desarrollo de relaciones interpersonales sólidas. Al reconocer las necesidades, aspiraciones de cada miembro del equipo, los líderes pueden crear un ambiente de trabajo colaborativo favorable al fomento del compromiso, al igual que la responsabilidad compartida.

Esta atención personalizada mejora la moral del equipo, también potencia el talento humano, asegurando que todos los integrantes se alineen con los objetivos organizacionales. En consecuencia, la implementación de estrategias de liderazgo transformacional en las universidades de Barranquilla contribuye a la formación de profesionales competentes en el área de la salud, pero también promueve una cultura de mejora continua que beneficia a toda la sociedad.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Metodología

El presente estudio se tipificó como un estudio documental. Este tipo de investigación se centró en la recopilación y análisis de información existente, permitiendo explorar de manera profunda el fenómeno del liderazgo transformacional en el contexto específico de los programas de salud en universidades públicas (Arias-Odón, 2016). Al utilizar documentos y fuentes secundarias, se buscó comprender cómo este liderazgo puede influir en el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes.

El enfoque adoptado es cualitativo, lo que permitió una exploración exhaustiva, también profunda de las percepciones, experiencias, significados asociados al liderazgo transformacional, pero además implicó comprender la vida social a partir del análisis de sus significados (Rojas de Escalona, 2010). Este enfoque es particularmente adecuado para este estudio, pues se pretendió captar las dinámicas interpersonales y organizacionales que no siempre son evidentes desde otros enfoques. A través de un enfoque cualitativo, se buscó entender cómo los líderes educativos pueden fomentar un entorno de aprendizaje que promueva el cambio social, político, pero sobre todo el de índole organizacional (universidades).

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de literatura académica, incluyendo libros, artículos de revistas, tesis que han abordado el liderazgo transformacional, su aplicación en el ámbito de la salud en los programas de las universidades públicas. En ese sentido, este estudio se documentó de un conjunto de producciones científicas proveniente de la inserción en portales electrónicos como: Google Académico, Semantic Scholar y otros. Esta revisión permitió identificar conceptos clave, teorías relevantes y hallazgos previos que sirvan de base para el análisis. A su vez, se analizaron documentos institucionales, como políticas educativas, informes de programas de salud, manuales de liderazgo, que proporcionen información sobre la implementación, los resultados del liderazgo transformacional en universidades.

El análisis se centró en identificar cómo estos documentos reflejan las prácticas de liderazgo y los resultados en la formación de estudiantes. De igual modo, se utilizó el análisis de contenido para identificar temas, patrones, conceptos relevantes en la literatura revisada en los documentos analizados, tales como: artículos de investigación, libros, textos digitales, trabajos de grado, informes de organizaciones

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

gubernamentales, entre otros. Esta técnica, fue relevante para clasificar y organizar la información de manera sistemática, facilitando la identificación de tendencias relacionadas entre los datos. Cabe señalar, que emplearon medios digitales asistidos por inteligencia artificial, entre estos: Mónica y Napkin para el diseño de la imagen

Resultados

A continuación, se presentan los resultados derivados de la revisión documental realizada en las distintas fuentes científicas consultadas, sobre la base de las cuales versa este artículo: Liderazgo transformacional y mejora continua, teniendo en cuenta los patrones de regularidad, además de las relaciones establecidas entre dichas categorías y constructos analizados (ver Tabla 1).

Tabla 1

Categorías y Temas Centrales Emergentes sobre el LT

Temas Principales / Significados
1. Definición e importancia del Liderazgo Transformacional
El liderazgo transformacional se presenta como un elemento clave en las políticas educativas, esencial para el desarrollo de habilidades, actitudes y valores en los estudiantes.
Se enfatiza su rol en la formación de agentes de cambio social y político.
2. Cualidades del Líder Transformacional
Visión y pasión: Un líder debe tener una visión clara y pasión por su labor, lo que inspira a otros.
Habilidades de comunicación: La capacidad de comunicarse efectivamente es crucial para motivar y guiar a los seguidores.
Valentía y gestión del miedo: Los líderes deben enfrentar errores y reconocer oportunidades, lo que implica valentía.
3. Estrategias y enfoques del Liderazgo Transformacional
Gestión del conocimiento: El liderazgo transformacional adopta un enfoque sistémico que promueve la gestión del conocimiento y la construcción colectiva.
Motivación y estímulo: Se destaca la importancia de motivar a los colaboradores para que trabajen hacia metas superiores, utilizando estrategias de motivación constante.
4. Impacto en el desarrollo institucional
El liderazgo transformacional contribuye a la autonomía institucional y mejora el proceso de toma de decisiones.
Se menciona la importancia de fomentar relaciones interpersonales y la participación activa en la toma de decisiones.
5. Desarrollo de competencias en el cuerpo Docente y estudiantes
Mejora de competencias en investigación, desarrollo tecnológico e innovación del cuerpo docente.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Fomento del aprendizaje continuo entre estudiantes, preparándolos para enfrentar desafíos en el ámbito de la salud.
6. Patrones identificados
Relación entre liderazgo y cambio organizacional: Existe un patrón claro que vincula el liderazgo transformacional con la capacidad de las instituciones para adaptarse a nuevas exigencias y generar un cambio efectivo.
Compromiso y bienestar colectivo: Se observa un énfasis en la transformación de los empleados en seguidores comprometidos con la misión organizacional, priorizando el bienestar colectivo sobre intereses individuales.
Cualidades del líder: Las cualidades del líder transformacional se repiten a lo largo de la literatura, destacando la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y atención personal.
Agente de cambio: El líder transformacional es visto como un agente que facilita la adaptación y el cambio dentro de la organización.

Nota: Adaptaciones teniendo en cuenta el análisis realizado en Monica IA (2025)

En la tabla que a continuación se presenta, sintetiza los hallazgos teóricos clave extraídos de la revisión documental sobre el liderazgo transformacional, destacando su importancia en el contexto de los programas de salud en universidades públicas. A medida que las instituciones educativas enfrentan desafíos constantes en el ámbito de la salud pública, el liderazgo transformacional se erige como un enfoque fundamental para fomentar el desarrollo de competencias y habilidades tanto en estudiantes como en docentes.

Los rasgos identificados en la literatura emergente en los resultados no solo subrayan la capacidad de los líderes tanto para inspirar como motivar, sino que también enfatizan la necesidad de una gestión efectiva del conocimiento, así como, la construcción de relaciones colaborativas. Estos elementos son esenciales para garantizar que los programas de salud se adapten a las exigencias cambiantes del entorno educativo y sanitario (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Fundamentos Epistémicos y la Relación con el Programa de Salud

Autor y Año	Rasgo	Relación con el Programa de Salud de las Universidades Públicas	Impacto en la Salud
Cáceres et al. (2019)	Visión y pasión	Los líderes deben inspirar a los estudiantes a convertirse en	Fomenta el compromiso social, mejorando la salud comunitaria.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Autor y Año	Rasgo	Relación con el Programa de Salud de las Universidades Públicas	Impacto en la Salud
		agentes de cambio social y político.	
Esquivel et al. (2018)	Mejora de competencias en investigación y tecnología	Promueve el desarrollo profesional del cuerpo docente, esencial para programas de salud efectivos.	Mejora la calidad de la educación en salud y la atención.
Cifuentes-Páez(2016)	Gestión del conocimiento y construcción colectiva	Facilita la colaboración en el desarrollo de programas de salud, adaptándose a nuevas exigencias.	Aumenta la capacidad de respuesta ante desafíos de salud.
Carranza-Villón (2020)	Compromiso con la misión organizacional	Fomenta la alineación de objetivos entre el personal y la misión del programa de salud.	Mejora la eficiencia y efectividad de las intervenciones en salud.
Fábregas (2020)	Motivación hacia metas superiores	Inspira a los estudiantes y docentes a trabajar hacia objetivos más allá de sus intereses inmediatos.	Promueve un enfoque proactivo en la mejora de la salud pública.
Pérez et al. (2017)	Agente de cambio y adaptación organizacional	Los líderes transformacionales facilitan la adaptación de programas de salud a las necesidades cambiantes.	Aumenta la efectividad de las políticas de salud implementadas.
Rujano et al. 2020)	Cultivo de equipos autodirigidos	Fomenta la colaboración y la responsabilidad compartida en el desarrollo de programas de salud.	Mejora la moral y el compromiso del equipo, impactando positivamente en la atención en salud.

Nota: Elaboración propia (2024)

Al hacer un análisis integral de la información incluida en la tabla 2, se destaca la importancia del liderazgo en los programas de salud y cómo este puede transformar la educación en salud y las comunidades, pues basados en diversas investigaciones,

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

se han podido identificar varios aspectos clave que los líderes deben considerar para inspirar al fomentar un cambio significativo.

Según Cáceres et al. (2019), los líderes deben inspirar a los estudiantes a convertirse en agentes de cambio sociopolítico. Este enfoque fomenta el compromiso social, también mejora la salud comunitaria. Al motivar a los estudiantes a involucrarse activamente, se crea una cultura donde el bienestar colectivo es una prioridad. A su vez, es fundamental que los líderes promuevan el desarrollo profesional del cuerpo docente, como lo señala Esquivel-García et al. (2018). Esto es esencial para implementar programas de salud efectivos, debido a que una educación de calidad en salud y atención se traduce directamente en mejores resultados para la comunidad.

Por su parte, Cifuentes (2016) destaca la importancia de la colaboración en el desarrollo de programas de salud. Los líderes deben facilitar una gestión del conocimiento que se adapte a las nuevas exigencias, lo que aumenta la capacidad de respuesta ante los desafíos de salud que enfrentamos. El compromiso con la misión organizacional es otro aspecto clave. Carranza-Villón (2020) enfatiza que alinear los objetivos del personal con la misión del programa de salud mejora la eficiencia y efectividad de las intervenciones, asegurando un enfoque laboral direccionado, maximizando el impacto de nuestras acciones.

Fábregas (2020) recuerda que es vital inspirar a estudiantes y docentes a trabajar hacia objetivos más allá de sus intereses inmediatos. Este enfoque proactivo mejora la salud pública, también crea un sentido de propósito y dirección en todos los involucrados. Los líderes transformacionales, como señala Pérez et al. (2017), tienen el poder de facilitar la adaptación de programas de salud a las necesidades cambiantes. Esto es esencial para aumentar la efectividad de las políticas de salud que implementamos, garantizando que respondan a las realidades de la población.

Finalmente, Mantilla y García (2010) mencionan la importancia de cultivar equipos autodirigidos. Fomentar la colaboración y la responsabilidad compartida mejora tanto la moral como el compromiso del equipo, también impacta positivamente en la atención en salud. Un equipo cohesionado es más capaz de enfrentar los retos y de implementar soluciones efectivas.

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Conclusiones

El liderazgo transformacional es esencial para abordar los desafíos del sector salud, incluidos el aumento de enfermedades crónicas, además de las desigualdades en el acceso a la atención. Este estilo de liderazgo inspira a los actores del sistema sanitario a trabajar de manera colaborativa hacia una mejor salud. Es así que las universidades públicas tienen un papel importantísimo en la formación de líderes transformacionales en salud, aprovechando su experiencia en investigación y extensión para fortalecer el sistema sanitario. Esto se traduce en un impacto positivo en la calidad de atención, así como. en la gestión de instituciones de salud.

La implementación de un programa de formación en liderazgo transformacional debe seguir un proceso de tres fases: diagnóstico, planificación, implementación, sostenibilidad, mejora continua. Este enfoque sistemático garantiza que los líderes estén preparados para enfrentar los desafíos del sector salud. La formación de estos líderes transformacionales contribuye significativamente al desarrollo de competencias en los estudiantes y el cuerpo docente, mejorando su capacidad para innovar, así como para adaptarse a las exigencias del entorno sanitario.

La investigación enfatiza la importancia de la mejora continua en la formación de líderes. Esto implica no solo la adaptación de programas de salud, sino también la creación de una cultura organizacional que priorice la transparencia, la ética, la responsabilidad. Ante esto, es fundamental fortalecer la relación entre universidades y el sector salud para facilitar la transferencia de conocimiento, la colaboración en proyectos de investigación. Esta sinergia contribuye a la formación de profesionales comprometidos y competentes.

A través de la formación de líderes transformacionales, se promueve un enfoque equitativo en el acceso a la atención en salud, lo que beneficia a toda la comunidad. Los líderes en salud pueden generar cambios significativos que mejoren la calidad de vida de las poblaciones. El liderazgo transformacional debe estar alineado con las políticas educativas de las universidades, asegurando que la formación de profesionales de la salud responda a las necesidades sociales y productivas del entorno.

La colaboración con organismos internacionales, como la OMS, el Banco Mundial, es vital para el respaldo en la financiación de proyectos de formación de

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

líderes en el sector salud, garantizando su sostenibilidad y efectividad. Este estudio concluye que la implementación de un liderazgo transformacional en los programas de salud tiene el potencial de transformar no solo las universidades, sino también el sistema de salud en su conjunto, creando un impacto duradero en la sociedad.

Referencias Bibliográficas

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (2024). AECID busca profesionales de la salud para proyectos de la Cooperación Española en el exterior. https://www.aecid.es/w/la-aecid-busca-profesionales-de-la-salud-para-proyectos-de-la-cooperacion-espanola-en-el-exterior

Álvarez-Sintes, R. & Barcos-Pina, I. (2015). Estrategia metodológica para la formación de promotores comunitarios de salud. *Revista Cubana de Medicina General Integral.* 31(2):190-5. http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v31n2/mgi08215.pdf

Banco Mundial. (2023). Health, nutrition and population. Washington, DC: World Bank. https://n9.cl/8k57xm

Banco Mundial (2018). La educación superior para la salud en el siglo XXI: Desarrollar el capital humano para el bienestar universal https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/630041467998505995/la-educacion-superior-en-los-paises-en-desarrollo-peligros-y-promesas

Benavides, R. (2014). *Administración.* McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México

Cáceres-Cañate, C., Pardo-Cañate, C. y García-Amador, E. (2019). Etnoeducación y prácticas educativas para la formación de líderes transformacionales en la escuela. Fundación Universitaria Colombo Internacional – Unicolombo. Revista institucional, Adelante Head. Vol. 10. 2019. https://bonga.unisimon.edu.co/items/1086dec3-7e8d-4743-ba7f-f78570684ab7

Carranza-Villón, M. I. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. Vol. 14 (2), abril - junio de 2020, Huánuco-Perú. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8617647.pdf

Cifuentes-Páez, P. (2016). “Desarrollo y Perfeccionamiento del liderazgo en la práctica docente”. [Tesis de Maestría] Repositorio digital del Tecnológico de Monterrey, Colombia. https://n9.cl/wg1tb

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano.* Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Comisión Lancet sobre Salud y Cambio Climático (2020). The health of people and the planet: A Lancet special report. The Lancet, 396(10262), 1732-1794. https://climate-adapt.eea.europa.eu/es/metadata/publications/the-2020-report-of-the-lancet-countdown-on-health-and-climate-change-responding-to-converging-crises-2

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Esquivel-García, R., Abreu-Fuentes, J. R., Vargas-Mursulí, F. & Mursulí-Madrigal, A. I. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, *vol. 5*, *núm. 3* (julio-septiembre), pp. 210-2241. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564677249003

Fábregas, C. (2020). El líder transformador y el líder rutinario: sus manifestaciones en hombre y mujer. 9(9), p 97-100. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8703293.pdf

Fischman, D. (2017). *El líder transformador I.* Ciudad de México-México: Editorial Planeta.

Foro Económico Mundial (2023). The future of healthcare: Shaping a healthier world. Geneva: World Economic Forum. WEF_Global_Health_and_Healthcare_Strategic_Outlook_2023.pdf

Gaviria-García, G. G., Turizo- Martínez, L. G., Rivera-Julio, Y., Navarro-Díaz, L. R., Peña-Orozco, C., Salazar- Manrique, J. A., Caballero-Truyol, T., Sandoval-Barros, R., Collante-Caiafa, C., Villalba-Villadiego, A., Orostegui-Santander, M. A., Saker-García, J., Corredor- Gómez, Ó., Barrera-Saker, L. A., Sánchez -Bayón, A. Maldonado-Várguez, D. Y. Romero, M. C., Suárez-Villa, M. E., Agudelo-Gómez, C. J. & Parra, J. A. (2015). Evidencia del aprendizaje en enfermería: una mirada desde la asignatura del área profesional. En: Miranda Medina, C. F., & Santos Cortezano, D. J. (Eds.), *Educación: Una mirada desde la comunicación, la tecnología, la investigación y la didáctica* (pp. 184-199). Corporación Universitaria Americana - Sello Editorial Coruniamericana. https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/14717/implementacion_de_las_tic.pdf?sequence=2

Manrique, L. (2011). *Desarrollo de Competencias. En: Aprendizaje Organizacional.* Segunda edición. McGraw Hill. México.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). The state of the world's health 2023. Geneva: WHO. https://www.who.int/es

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). Transformando la educación de los profesionales de la salud: Un marco para la acción https://www.un.org/es/transforming-education-summit/transform-the-world

Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2013). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. https://www.paho.org/es/documentos/liderazgo-gestion-estrategica-sistemas-salud-basados-atencion-primaria-salud

Pérez, G., Jiménez, G., y Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. En: Entramado. Enero - Junio, 2017. Vol. 13, Nº. 1, p. 48-61 http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137

Depósito Legal: PPI 200802ZU2980 / ISSN: 1856-9331. Vol. 33. Núm. 26. (2025): Abril - Sep. 2025

Romero de Jaimes, S. C. (2020). Los programas nacionales de formación una política educativa para la transformación social de la salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. SALUD Y VIDA*, *Volumen 4*, *Número 7* (Enero - Junio), pp. 143-155. DOI: http://dx.doi.org/10.35381/s.v.v4i7.664

Rujano-Silva, M. L., Jacobo-Reyes, A. Núñez-Maciel, O. y Anaya-Velasco, A. (2020). Mejora continua e innovación en agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* Año 25 No. 91 Julio-Septiembre, 2020, 796-810 https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2091/6.pdf

Sharma, R., & Singh, S. (2017). Transformational leadership style and self-efficacy among teaching professionals. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 140–147. https://doi.org/10.0018/.01.036/20170402

Ullah-Khan, I., Ul-Amin, R. & Saif, N. (2022). Individualized Consideration and Idealized influence of transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational Motivation and Intellectual stimulation, *International Journal of Leadership in Education*, DOI: 10.1080/13603124.2022.2076286

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations.* Upper Saddle River, NJ: Pearson. https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf

Zapata, L. (2011). *Administración del conocimiento en las organizaciones. En: Aprendizaje Organizacional.* McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México. https://www.academia.edu/33255257/Aprendizaje_Organizacional