

EXPERIENCIAS EXITOSAS DE LIDERAZGO EN ENFERMERÍA

NURSING LEADERSHIP SUCCESSFUL EXPERIENCES

Mery Luz Valderrama Sanabria¹

Histórico

Recibido:

14 de Junio de 2014

Aceptado:

29 de Agosto de 2014

¹ Enfermera Magíster en Enfermería, Especialista en Cuidado Crítico Pediátrico, Docente Escuela de Enfermería de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Boyacá. Correspondencia: Calle 5ª No 4E 63, Barrio Doña Eva, segunda etapa, Tunja, Boyacá. Teléfono 3017204670. E-mail: meryluzesp@yahoo.es

RESUMEN

Introducción: El objetivo de la investigación fue describir la experiencia de profesionales de enfermería en cargos administrativos en salud para fomentar el liderazgo en el futuro profesional de enfermería. **Materiales y Métodos:** Investigación cualitativa tipo descriptivo, con diseño narrativo de tópicos puesto que se enfoca en una temática que hace referencia al liderazgo en enfermería. **Resultados:** Se obtuvieron tres categorías: Experiencias exitosas, de la cual surgieron dos subcategorías: óptimo uso de los recursos y cuidado desde cargos directivos. Las otras categorías se denominaron; liderazgo en enfermería y profesional del futuro. **Discusión:** Los resultados fueron analizados a la luz de la literatura encontrando semejanzas en cuanto a que el mercado laboral solicita del enfermero la aplicación del liderazgo y se debe redimensionar la formación del futuro profesional y nuevos escenarios de práctica para que responda a las necesidades de un país. **Conclusiones:** Las dificultades se presentan para ejercer liderazgo al inicio de la vida laboral son el temor, desconocimiento de los derechos como empleado y no saber cuánto vale el trabajo de enfermería. Posteriormente se van presentando por malos entendidos, relaciones interpersonales poco adecuadas, ausencia de colegaje y falta de posicionamiento y reconocimiento de la profesión. Ser líder es un proceso casi inherente a enfermería ya sea desde el ámbito clínico, comunitario o a través del ejercicio de cargos administrativos y se debe fomentar y potenciar en el estudiante.

Palabras clave: Liderazgo, Enfermeros, Educación Continua, Satisfacción en el Trabajo. (Fuente: DeCS BIREME).

<http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v5i2.89>

ABSTRACT

Introduction: The research objective was to describe the nursing professional experience in administrative charges in health for fomenting the leadership in the professional future of nursing. **Materials and Methods:** Qualitative research of descriptive type with topics narrative design as it focuses on a thematic which refers to nursing leadership. **Results:** Three categories were gotten: successful experiences, from which there appeared two subcategories: optimal resources and care from directive charges. The other categories are named: nursing leadership and professional of future. **Discussion:** The results were analyzed to the information implicit finding similarities since the labor marketing suggest the nurse application about leadership and it must be modified the training of future professional and news practice settings for replying to a country needs. **Conclusions:** The difficulties which are coming for leadership exercises at the beginning of working life are there awe, there isn't knowledge about the rights as an employee and the doubt of nursing value. Then there will appear misunderstandings, hard interpersonal relationships, lake of positioning absence and profession recognition. Being leader is an almost since the clinical and community fields or throughout the administrative charges exercise and it must be promoted and increased in the nursing learner.

Key words: Leadership, Nurses Male, Education Continuing, Job Satisfaction. (Source: DeCS BIREME).

<http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v5i2.89>

Cómo citar este artículo: Valderrama ML. Experiencias exitosas de liderazgo en enfermería. Rev Cuid. 2014; 5(2): 765-73.
<http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v5i2.89>

© 2014 Universidad de Santander. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution (CC BY-NC 3.0), que permite el uso ilimitado, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el autor original y la fuente sean debidamente citados.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación fue describir la experiencia de tres profesionales de enfermería que desempeñan cargos administrativos en salud con el fin de fomentar el liderazgo en el futuro profesional de enfermería. Se analizó el avance del conocimiento en investigaciones a nivel nacional e internacional, referentes al tema liderazgo en el profesional de enfermería; donde concluyeron la necesidad de realizar estudios para adquirir habilidades de éxito como líder (1). Así mismo, enfermería necesita desarrollar un liderazgo que sea flexible y que trascienda más allá de los escenarios organizacionales; teniendo en cuenta que la educación permite establecer procesos de modificación del comportamiento en torno a la adquisición de competencias de liderazgo en el futuro profesional de enfermería (2). En este sentido Souza LP y otros (2013), señalan que a los enfermeros les falta preparación para el mercado de trabajo al ejercer el liderazgo (3). El liderazgo no está tan extendido en la práctica como se piensa, muchos directivos sólo llevan a cabo parcialmente el rol del líder y hacen lo que a su parecer consideran que está bien. Eso justifica la necesidad de cambiar la manera de pensar sobre el liderazgo para sobrevivir los cambios en el sistema de salud. Se requiere que el profesional de enfermería desempeñe un nuevo papel, más orientado hacia el grupo y hacia el futuro, flexible, dinámico y dispuesto a asumir riesgos, en contraposición con el papel controlador, centrado en la posición de “jefe” que ha desempeñado por años o por el contrario el papel de sumisión esperando órdenes de otras disciplinas en salud. (4). Es por eso que debe estar dispuesto a modificar la rutina y en tal sentido, los docentes deben posibilitar el desarrollo y la maduración de nuevos tipos de liderazgo (4). Se requiere de una transformación de imagen objetiva del liderazgo teniendo como eje la formación con habilidades directivas para enfermería, junto a un fuerte sentimiento de unidad y colaboración profesional con enfoque científico, negociación y estrategias de cambio, de esta manera, se podría ofrecer un importante impulso para el desarrollo del liderazgo en enfermería dentro de las organizaciones de salud (5).

De acuerdo al análisis y revisión realizada, para la enfermería como disciplina ha sido una preocupación constante desarrollar competencias para el ejercicio del liderazgo en los futuros profesionales desde la formación de pregrado, de tal forma que se apoye el desarrollo y posicionamiento de la profesión y por tanto se responda a las prioridades de salud que necesita el país. Esta preocupación también proviene porque la reforma de la salud se amplía y su ritmo se acelera. (6). Por

consecuente, de acuerdo a lo anterior, la profesión de enfermería necesita evaluar la actual preparación de las enfermeras para la gestión y el liderazgo y preguntarse si se relaciona con las necesidades actuales. Esta preocupación parte de que el liderazgo en enfermería es indispensable para el desarrollo y posicionamiento de la disciplina y que como tal puede ser aprendido o potencializado; en tal sentido las universidades desempeñan un papel muy importante en su desarrollo y fortalecimiento (6).

Con el cambio en el sistema de salud, el liderazgo es un proceso que debe estar presente a lo largo del ejercicio profesional, en todos los roles, al brindar cuidado, en la dirección de un servicio de enfermería, programa o institución prestadora de servicios de salud, o simplemente en el diálogo interdisciplinario e intersubjetivo que exige la práctica de enfermería con los sujetos de cuidado (6). De acuerdo a lo anterior, resulta esencial que los profesionales de enfermería se posesionen de este contexto, permitiendo tanto el desarrollo de los sistemas de salud como de la gestión del cuidado. En este sentido, la adquisición de herramientas para ejercer un liderazgo efectivo es fundamental. Por lo tanto la formación, así como la capacitación continua y el intercambio de experiencias exitosas lograrán establecerlo (2).

MATERIALES Y MÉTODOS

Es una investigación cualitativa de tipo descriptivo, con diseño narrativo porque se parte de la vivencia de tres profesionales de enfermería en donde se describen y analizan sus experiencias en cargos directivos. De acuerdo a Mertens (2005), es un estudio narrativo de tópicos puesto que se enfoca en una temática que para el caso de la investigación hace referencia al liderazgo en enfermería (7).

Tres enfermeros fueron los participantes, previa firma del consentimiento informado. Para la recolección y análisis de la información que se realizó de manera simultánea se utilizó la entrevista a profundidad que hace referencia a varias sesiones extensas y detalladas con una persona, partiendo de una pregunta, que para el caso de la investigación fue: por qué decidió ser enfermera? de acuerdo a la respuesta, se iban generando nuevas preguntas. Fueron de dos a tres entrevistas por participante, en varios momentos, con duración en promedio de hora y media. Se contó con el tiempo y la disposición de los participantes. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas textualmente, previa firma del consentimiento informado, concertando una cita con los

participantes, donde se garantizó privacidad y no hubo interferencias (8).

La información obtenida con las observaciones y las entrevistas se organizó de la siguiente manera:

Tabla 1. Organización de la información

Participante o Informante N°	Entrevista N°			
Cargo actual:				
Nombre y Apellidos (Iniciales)				
Edad:				
Formación profesional:				
Cargos desempeñados:				
Referencia numérica o nemotecnia	Descriptor	Códigos	Categorías	Subcategorías

Fuente: Elaboración propia de la autora

La referencia numérica utilizada fue a manera de ejemplo: P1E3P2, donde P correspondió a participante: 1, 2, 3 E a entrevista, 1, 2, 3... y la última P al párrafo correspondiente de la entrevista transcrita. Los descriptores fueron cada uno de los testimonios de los participantes, los códigos se utilizaron con el fin de identificar unidades de significado de acuerdo a los

descriptores y las categorías y subcategorías surgieron del análisis y agrupación de los códigos. También se utilizaron las notas de campo que fueron el instrumento de registro de datos donde se consignaron las observaciones de forma completa, precisa y detallada (8).

RESULTADOS

Caracterización de los participantes

Tabla 2. Caracterización de los Participantes

PARTICIPANTE	CARGO ACTUAL	EDAD	FORMACIÓN	TIPO DE LIDER
P1	Gerente ESE Hospital San Antonio de Anolaíma	39 años	Enfermero 2001, Postgrado en Gerencia hospitalaria, post grado en Salud ocupacional y protección de riesgos laborales, Post grado en auditoría en salud. (Nacional). Magister en administración de empresas con especialidad en gestión de la calidad, seguridad y medio ambiente (internacional con U. Viña del Mar)	Democrático y Autocrático
P2	Secretario de Salud de Paipa	34 años	Enfermero 2001, especialista en gerencia hospitalaria, especialista en auditoría en salud. (Nacional). Magister en administración de empresas con énfasis en seguridad, calidad y medio ambiente, (internacional con U. Viña del Mar), estudiante VIII semestre de derecho.	Pionero, afronta retos para salir triunfador
P3	Directora de Post grados de la Facultad de Ciencias de la Salud UPTC	34 años	Enfermera 2000, Especialista en cuidado crítico, Magister en Enfermería con énfasis en salud familiar	Democrático

Fuente: Elaboración de la autora

Al describir y analizar la experiencia de los profesionales de enfermería que desempeñan cargos administrativos en salud se obtuvieron tres categorías, denominadas: Experiencias exitosas de la cual surgieron dos subcategorías denominadas óptimo uso de los recursos y cuidado desde cargos directivos. Las otras categorías se denominaron; liderazgo en enfermería y profesional del futuro.

Dentro de la categoría experiencias exitosas, los profesionales consideran que la formación tanto en el pregrado como en el postgrado ha sido importante para ocupar cargos directivos, junto con el aprendizaje de cada experiencia y manteniendo amistades desde todas las áreas del conocimiento, con mucha responsabilidad, planteando opiniones para ser reconocidos y posicionar la profesión en la sociedad. Así mismo reconocen que ocupar cargos directivos en salud ha sido una experiencia maravillosa, gratificante desde lo laboral y lo personal y manifiestan sentimientos de felicidad, orgullo y admiración por el ejercicio de la enfermería.

A continuación se presenta uno de los testimonios que sustentan esta categoría:

“Excelente, es una experiencia maravillosa, cada día aprendo mucho más del sistema, de la ley 100, de cómo ejecutar y vivencio todos y cada uno de los problemas a los cuales nos enfrentamos en salud, como prestadores de servicios y como afiliados y usuarios del sistema. Es muy gratificante para mí como profesional, como egresado, como enfermero con la formación de postgrados que he realizado, poder liderar una organización como en la que me encuentro, con bastantes dificultades porque el sistema es uno solo pero los problemas son muchos, pero es una fortuna para mí y es una experiencia laboral y personal gratificante en la cual me siento cada día más satisfecho” P1E1P5

Dentro de la subcategoría óptimo uso de los recursos se encontró que es fundamental conocer la realidad, las expectativas frente a la organización institucional y las necesidades particulares de los usuarios. Por lo tanto mencionan que dentro de las herramientas para hacer buen uso de los recursos se encuentran: la seriedad, tener en cuenta un plan de acción y un plan de mejoramiento y una distribución de manera equitativa.

Algunos de los testimonios que sustentan esta subcategoría son:

“Es fundamental para mí conocer la realidad institucional, cuáles son mis obligaciones y cuál es mi

expectativa frente a la organización, dejo claro que los hospitales son Empresas Sociales del Estado, por lo tanto la ganancia no es económica sino social que es una gran lucha que hoy estamos llevando para que se reconozca este elemento porque no se puede prestar un servicio de salud basado únicamente en el sostenimiento financiero de las organizaciones, debemos prestar servicios de salud basados en las necesidades sociales, que tienen los usuarios” P1E1P28.

“La base es la seriedad y la contabilidad, hay ejercicios donde se requiere de mucha plata pero no se obtienen muchos resultados, mientras que hay ejercicios donde se utilizan pocos recursos y los resultados son grandes. Los objetivos deben ser cumplidos con valor agregado” P2E1P24.

En la subcategoría de cuidado desde un cargo directivo, consideran fundamental el “cuidado” dentro del área administrativa puesto que por un lado el gerente de una institución de salud es el garante de este derecho para que los usuarios puedan acceder a los servicios; por otro lado desde la formulación de políticas públicas y la asignación de recursos a través de la Secretaría de Salud de un municipio y desde una institución universitaria apoyando la formación de futuros profesionales, se logra brindar cuidado en el área administrativa de una manera efectiva y con una dimensión más amplia.

Se presentan uno de los testimonios que sustentan esta subcategoría:

“Con el poder para asignar los recursos, cuando esto se hace, estoy dando el primer paso para asegurar el cuidado porque no se puede brindar cuidado si no hay recursos para los proyectos, para el área clínica, el área extramural para asegurar el cuidado en las familias y en las comunidades, también cuando aseguramos recursos para retroalimentar la parte administrativa, contratando personal más eficiente y preparado” P2E1P26.

La segunda categoría encontrada, hace referencia al liderazgo en enfermería, muy importante para la toma de decisiones, depende de la persona, su formación integral y la orientación que le hayan dado en la universidad. Consideran que para ser líder solo basta la voluntad y querer hacerlo pero con la expectativa de alcanzar grandes escalas que trasciendan hasta las esferas políticas del país donde se toman las mayores decisiones en salud. Además mencionan que el liderazgo en enfermería se desarrolla desde el proceso de crianza, el contexto familiar que le ha permitido opinar, cuestionarse en la vida, “no comer entero” y que

se requiere de ciertos valores como la responsabilidad, compromiso, sentido de pertenencia, solidaridad, ética, saber de relaciones interpersonales, entre otros y a su vez partir de hechos en la cotidianidad en el aula de clase para fomentar el liderazgo entre los estudiantes. Un participante considera que el liderazgo debe ser algo inherente al ejercicio de la profesión, es ver el cuidado más allá de una circunstancia o un simple procedimiento, reconocer que la persona es un ser histórico, político, con familia, inmerso en una sociedad y con necesidades propias.

Algunos de los testimonios que sustenta esta categoría son:

“Los profesionales de enfermería siempre seremos los líderes de los equipos de salud, no solamente en la coordinación sino ayudando a la toma efectiva de decisiones porque en cualquier lugar todas y cada una de las decisiones que se tomen en favor de los usuarios va a estar presente un profesional de enfermería, ya sea en el área ambulatoria, en el área hospitalaria porque este profesional es el centro,” P1E1P10.

“Es el querer, si estoy seguro de lo que quiero, eso es lo que me va permitir acceder al liderazgo, es esa capacidad de poder contagiar a los demás, para que puedan trabajar en equipo, es una oportunidad en la cual nosotros los enfermeros y enfermeras del área administrativa podemos ofrecer quizá para que se puedan consolidar muchas cosas y tener muchos resultados. Es un paso para el logro de la eficiencia, pero no solamente en el área asistencial sino a gran escala, que llega incluso a las esferas políticas del país, que puede uno compartir en la comunidad no solamente desde el concepto de salud sino desde los demás conceptos antes mencionados” P2E1P8.

En la tercera categoría denominada el profesional de enfermería del futuro, los participantes manifestaron que se requiere de personas líderes, integrales, con la formación orientada al cuidado de enfermería, el conocimiento y cumplimiento de la reglamentación en salud vigente, que respondan a las necesidades del país y sean conscientes de la responsabilidad que implica el ejercicio de la profesión. También consideran importante mantener buenas relaciones interpersonales, fomentar en los estudiantes el autocuidado, que sean capaces de expresar sus opiniones, sean inquietos, mantengan ilusiones, descubran día a día y el docente debe dar ejemplo para fomentar el apoyo entre profesionales, en el proceso de formación y para el futuro.

Los siguientes testimonios apuntan hacia la formación del futuro profesional de enfermería:

“Profesionales líderes, que trabajen en todas las áreas. Los mismos cambios del sistema de salud, obligan a redimensionar el cuidado, que se puede presentar desde el área administrativa, asistencial y en todas las áreas estructuradas del sistema y vamos a ser líderes en cada uno de los procesos pero dependemos de que sigamos haciendo formación integral en cada uno de los programas existentes en el país” P1E1P13.

“Para poder saber qué tipo de profesionales requiere el país hay que saber qué modelo en salud existe, al conocerlo vemos que la necesidad ya cambia no es solo en el área clínica o el área comunitaria, quizá algunas universidades se especializan en los temas clínicos, otras en los temas comunitarios, pero muchas están olvidando que hay otras áreas como lo es el área administrativa y cada día es más la necesidad de enfermeros en el área administrativa en salud, lo que si debe ver es hacia donde se orienta el modelo de salud en Colombia para preparar a sus profesionales” P2E1P13.

Continuando con la visión del futuro profesional, también se indagó a los participantes sobre los posibles escenarios de práctica y se encontró que los estudiantes deben salir más a interactuar con las comunidades, partir de las necesidades de la gente, buscarlos y no esperar que lleguen a la consulta en la institución de salud, asistir a todos los niveles de atención en salud; primero, segundo, tercero y cuarto si se tiene la posibilidad en instituciones tanto públicas como privadas, ciudades capitales, Secretarías de Salud y si es posible tener contacto con el Ministerio de Salud. Así mismo mencionan que se debe extraer a los estudiantes de los ambientes tradicionales, tener la oportunidad de asistir a consejos de gobierno, hablar con los líderes comunales, mostrarles experiencias exitosas, aplicar otros modelos y tal vez generar una cátedra abierta de liderazgo.

A continuación se presentan los testimonios que sustentan los posibles escenarios de práctica para el profesional del futuro:

“Es ir nuevamente a donde está nuestro usuario, a conocer las condiciones en las que vive, no le podemos decir a un usuario que está mal nutrido si no sabemos cómo vive?, no le podemos decir que deje de consumir sal cuando ni siquiera tiene para comprarla, no le podemos decir que se alimente bien, cuando no le estamos favoreciendo su asistencia a los planteles educativos, no podemos decirle que su hijo está bien nutrido porque cree que ahora en

los establecimientos educativos los mandamos a comer, allá los mandamos a formarse, pero sigue siendo la responsabilidad de la familia la educación y el cuidado en casa, por tal razón debemos regresar y buscar a nuestras comunidades en el área rural y lo más importante, cómo están accediendo nuestros profesionales al usuario, no el usuario a nuestros profesionales, tenemos que invertir esa pirámide porque hoy creemos que para brindar salud tiene que venir a nosotros, cuando debe ser el equipo de salud el que vaya al usuario porque cuanto más los conozcamos muchas más decisiones acertadas y mayor impacto van a tener las acciones en salud que nosotros realicemos” P1E1P22.

“El liderazgo se vive en algo tan sencillo como por ejemplo decirle al estudiante organicen grupos, es una instrucción básica, en ese caso se está ejerciendo una capacidad de liderazgo, toca generarles esa capacidad para que puedan resolver porque a ellos no les gusta resolver o quieren que ya todo esté tan bien organizado, que no tengan que enfrentarse a nada. Mostrarle un modelo que los motive a ser líderes, que salgan de los ambientes tradicionales y vean que la enfermería tiene posibilidades de interactuar con otros niveles y con otros sectores de la sociedad.” P3E1P11.

DISCUSIÓN

Al contrastar los resultados de la investigación con la literatura, se obtuvo que en la categoría experiencias exitosas, hoy en día las instituciones de salud requieran profesionales de enfermería con perfil y competencias que permitan un alto desempeño en el trabajo y que colaboren en el alcance de los objetivos organizacionales. En una investigación con enfermeros gerentes de hospitales y agencias de salud pública de los EUA realizada por la Nursing Leadership Institute, surgieron seis categorías de competencias basadas en los resultados de la investigación que incluyeron: dominio personal, eficacia interpersonal, gestión financiera, gestión de recursos humanos, cuidados (con personal, paciente y consigo mismo) y pensamiento sistematizado. Y concluyeron que las capacidades del enfermero son reflejos de las necesidades del mercado laboral y de la población que requiere profesionales competentes y conscientes de su papel. A su vez, el mercado de trabajo está solicitando del enfermero el conocimiento y la aplicación del liderazgo, y que los profesionales están comenzando a prestar atención a esa demanda (9). Lo anterior coincide con lo narrado por los participantes puesto que ellos consideran que se debe redimensionar la formación del futuro profesional de enfermería para que respondan a las necesidades de

un país y al mercado laboral y sean conscientes de la responsabilidad que implica este ejercicio.

En cuanto a la subcategoría de asignación óptima de los recursos, Durán MM (1988), considera que hay preferencias y estrategias del individuo que ejerce el liderazgo para obtener este propósito (13). Esto coincide con la investigación por cuanto dependiendo de las necesidades de las personas y de la institución que se encuentra bajo la responsabilidad del líder se hará buen uso de los recursos.

En lo referente al liderazgo en enfermería; en Brasil, una investigación realizada por el Consejo Regional de Enfermería del Estado de Sao Paulo (COREN-SP), con enfermeros responsables Técnicos de servicios de salud, estableció la necesidad de las siguientes competencias: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, negociación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, flexibilidad, emprendimiento, creatividad, visión sistémica, planificación y organización (9). Por otro lado, al futuro profesional de enfermería se le ha fomentado desde el inicio de su formación que es el líder del equipo de salud, sin embargo algunas veces presentan dificultades para desarrollar esta cualidad (2). Esto coincide con la investigación porque los participantes manifestaron que si bien es cierto que el liderazgo es algo inherente al ejercicio de la enfermería, de debe tener la disposición anímica, el querer serlo y hacerlo con base en unos fundamentos científicos, y que los escenarios de práctica y la cotidianidad se lo permitan hacer. Al respecto, se hace necesario que enfermería examine la actual formación de los profesionales para el liderazgo y preguntarse si es la adecuada para el contexto de salud actual, de lo contrario, enfermería quedará desarticulada frente a los cambios existentes en el sistema de salud. Por lo tanto resulta esencial que el profesional de enfermería se posea de este contexto, favoreciendo el desarrollo del sistema de salud y la gestión del cuidado. En este sentido, la adquisición de herramientas para ejercer un liderazgo efectivo es fundamental, y sólo la formación, así como la capacitación continua logrará establecerlos. Al respecto, la educación constituye un factor clave para la adquisición de competencias de liderazgo por parte de los enfermeros, considerando que es un medio que permite y facilita la modificación de conductas y comportamientos de las personas (2). A su vez, un líder en enfermería debe ser artífice del cambio, creador de una nueva cultura profesional y sustentar una doctrina profesional. En general, el liderazgo es concebido como algo que es, a la vez innato y adquirido, lo cual implica que el líder de enfermería es alguien que “nace” con esta

condición y también se “hace” (4). Lo anterior coincide con lo expuesto por los informantes ya que algunos concibieron el liderazgo en enfermería como algo innato y otros manifestaron que se podía ir formando.

Respecto a los tipos de líder, un participante manifestó ser democrático cuando trabaja en equipo y autocrático cuando gerencia y direcciona la empresa y esto coincide con la revisión de la literatura por cuanto el líder debe actuar de diferente manera según las circunstancias en las que se encuentre la organización, lo que puede traducirse como diferentes estilos de liderazgo. En momentos de estabilidad para delegar responsabilidades y controlar existe más de una manera de dirigir, esto se ha considerado correcto. Cuando hay transición o cambio es necesario que el líder tenga una visión de cómo pretende ser la organización en un futuro más o menos cercano (4).

En lo referente a la categoría del profesional del futuro, se presenta que el liderazgo es una cuestión importante relacionada con la forma de integrar los diversos elementos de la práctica de enfermería para garantizar la calidad de atención; incluye una habilidad crítica que cada enfermera debe poseer para mejorar la práctica profesional y se trata de las relaciones interpersonales, esto es fundamental para el liderazgo y el trabajo de enfermería (10). Lo coincide con la investigación en donde se concluye que las relaciones interpersonales son un factor importante para ejercer el liderazgo en enfermería, además de integrar los elementos tanto teóricos como prácticos. Además de lo anterior, los participantes mencionan que la formación del futuro profesional debe estar enmarcada dentro del sistema de salud vigente en el país, coincidiendo con una investigación en la cual se menciona que en lo que respecta a la formación en liderazgo, se puede señalar que existe un amplio consenso en su importancia y a la necesidad de adecuar la formación de las enfermeras a la complejidad de los nuevos sistemas de gestión de hospitales y la salud del país (11).

Así mismo, de acuerdo al conocimiento impartido, es necesario reconocer que, si bien hay conceptos y teorías administrativas que se dictan por tradición, es igualmente importante introducir aportes que se han venido haciendo, gracias a la aplicación y evolución de resultados en empresas con dinámicas más apropiadas para los cambios del mundo moderno, y lo que es más importante, en un mañana donde las herramientas pueden ser diferentes (12). Por eso en la investigación se partió de experiencias exitosas en cargos directivos en salud para que el futuro profesional de enfermería dimensiona

otras áreas para brindar cuidado y potenciar el liderazgo. Por lo tanto, se requiere un trabajo conjunto de pares académicos con profesionales que se desempeñan en administración, bien a nivel institucional en la dirección de enfermería en el área clínica, en programas o proyectos del sector salud, o desde la gerencia de instituciones de salud a fin de establecer propuestas que fortalezcan la formación del futuro profesional.

En cuanto a los posibles escenarios de aprendizaje para el futuro profesional, la formación en el pregrado de alguna manera contribuye al desarrollo del liderazgo mediante diferentes actividades y metodologías como trabajos en grupo y estudios de casos, entre otras, y las prácticas formativas como el escenario por excelencia para lograrlo. Todas estas estrategias están encaminadas, en su gran mayoría, al fortalecimiento del liderazgo. Por su parte los docentes reconocen, además de las prácticas formativas, la actitud y el ejemplo docente como lo más importante en la formación para el liderazgo (6). Lo anterior también concuerda con los resultados derivados de la investigación en donde se menciona que el liderazgo debe partir de actividades cotidianas del estudiante en el aula clase, no sólo es de una asignatura, se debe llevar a todos los ámbitos y ambientes habituales.

Siendo la educación el proceso de modificación del comportamiento humano, es natural que sea este el punto de partida para facilitar la iniciación de cambios estructurales y de poder, haciendo de la formación del profesional de enfermería algo flexible y progresivo que facilite el avance profesional, ya que se ha demostrado que solamente la enfermera experta demuestra la suficiente competencia para: 1) explicar la esencia conceptual de la disciplina, 2) determinar su contenido científico, humanístico y ético, 3) identificar las estrategias que legitimizan la práctica, 4) dirigir la investigación, 5) identificar los puntos de avance profesional y las deficiencias, 6) decidir sobre el enfoque y el alcance de los servicios y 7) determinar la naturaleza y la preparación requerida por las profesionales y el personal auxiliar. A su vez, merece atención por parte de las enfermeras educadoras la admisión a los programas básicos y de posgrado, ya que se debe garantizar que todos los estudiantes admitidos a los programas profesionales sean capaces de manejar adecuadamente los contenidos de formación exigidos y demostrar comportamientos de excelencia y eficiencia. Es necesario, por lo tanto, enfatizar en enfoques curriculares que lleven a las enfermeras a trabajar con instrumentos propios, a aprender a conocer y a manejar aspectos conceptuales de la profesión (aunque para

muchas personas aún resulten extraños) y, finalmente, a trabajar interdisciplinariamente. De otra forma, se propiciará el continuismo y pocos avances se lograrán aun a mediano plazo (14).

CONCLUSIONES

Los participantes manifestaron que dentro de las dificultades que han presentado para ejercer liderazgo al inicio de la vida laboral se encuentran el temor, desconocimiento de los derechos como empleado, de los procesos administrativos y de no saber cuánto vale el trabajo de enfermería. Posteriormente las dificultades se van presentando por malos entendidos, relaciones interpersonales poco adecuadas y falta de apoyo por parte de los compañeros que tienen la misma profesión. A su vez, en el área administrativa la misma rigidez del sistema de salud muchas veces no permite satisfacer las necesidades de todas las personas que acuden al servicio de salud y perciben una falta de posicionamiento y reconocimiento de la profesión porque se continúa con una visión de dependencia y no hay una visión clara de los que es el profesional de enfermería. Sin embargo es claro que el mercado laboral está solicitando del enfermero el conocimiento, la experiencia y la aplicación de las habilidades de liderazgo ya sea en la práctica asistencial, gerencial, de enseñanza o investigación.

A pesar de que existan dudas e interrogantes respecto a la forma con que la universidad prepara al enfermero líder, no hay duda que ser un líder es un proceso casi natural en la profesión de enfermería y que la propia forma como está estructurado el trabajo y la formación

favorecen el ejercicio del liderazgo. Por lo tanto, se requiere que desde la academia haya compromiso en la formación de profesionales de enfermería líderes. A su vez, se necesita un trabajo conjunto de pares académicos con profesionales que se desempeñan en administración, bien a nivel institucional en la dirección de enfermería en el área clínica, en programas o proyectos del sector salud, o desde la gerencia de instituciones de salud a fin de establecer propuestas que fortalezcan la formación del futuro profesional. Desde los currículos de los programas de Enfermería, sería interesante fortalecer valores como la responsabilidad, el compromiso, la solidaridad, ética, relaciones interpersonales, entre otros, para que los estudiantes se motiven a ser líderes y desde las asignaturas debería ser una tema transversal para todas las áreas, de tal forma que partiendo de hechos cotidianos en el aula de clase se propenda por incentivar el liderazgo y muy importante que se impartan conocimientos sobre el Sistema de Salud Vigente, de tal forma que el futuro profesional esté a la altura de las necesidades sociales del país. Finalmente, reconociendo que el cuidado es la esencia de la enfermería, los valores del liderazgo deben ser orientados en ese sentido. Así es posible inferir que el reconocimiento y posicionamiento del enfermero en su quehacer, es un factor fundamental para que él sea aceptado por el equipo de salud como un líder, además de contribuir para el rescate del cuidado como enfoque central del liderazgo de la enfermera que trascienda más allá de la esfera social, clínica y comunitaria a lo político y económico de un país.

Conflicto de intereses: El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

REFERENCIAS

1. Hernández C. Estilos de liderazgo de enfermeras y enfermeros del servicio Cántabro de salud. *Reduca* 2010; 2 (1): 593-606.
2. Veliz L, Paravic T. Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería. *Ciencia y Enfermería* 2012; (2): 111-7.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532012000200012>
3. Souza LP, Ferreira AL, Nunes R, Veloso O, Vieira MA, Ramos LH. El liderazgo en la visión de enfermeros líderes. *Enfermería Global* 2013 (30): 268-80. <http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.12.2.154801>
4. Cortés J, Hernández MP, Marchena TG, Marqueti ML, Nava MG. Estilos de liderazgo en jefes de servicio de enfermería. *Enfermería Neurológica* 2012; 12 (2): 84-94.
5. García MA, Moreno G. Diagnóstico de estilos de liderazgo situacional ejercidos por personal de enfermería en hospitales generales Distrito Federal, ciudad de México. *Enfermería Neurológica* 2010; 9 (2): 70-5.
6. Bonilla AL. Proceso de formación para el liderazgo en un programa de enfermería: concepciones de estudiantes y docentes. *Revista Colombiana de Enfermería* 2012; 8: 35-45.
7. Salgado AC. Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit* 2007; 13: 71-8.
8. Sandoval CA. Investigación Cualitativa. [en línea] California: desarrollo.ut.edu.co, 2002. Disponible en: <http://desarrollo.ut.edu.co/> Consultado 10 marzo 2014
9. De Oliveira P, Kowal IC. Perfil y competencias de gerentes de enfermería de hospitales acreditados. *Rev Latino-Am. Enfermagem* 2011; 19 (1): [10 pantallas].
10. Carmona C, Carranza M. Nivel de Participación y liderazgo en la gestión del cuidado de enfermería en el nivel operativo desde la perspectiva de Diane Huber en una institución de tercer nivel de la ciudad de Cartagena de Indias en el primer período del año 2011. [en línea] Disponible en: <http://siacurn.curnvirtual.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/574/NIVEL%20DE%20PARTICIPACI%C3%93N%20Y%20LIDERAZGO%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20DEL%20CUIDADO.pdf?sequence=1> Consultado 13 Abril 2014
11. Pucheu JA. Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería. Evidencia de dos hospitales. [en línea] 2009. Disponible en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-pucheu_j/pdfAmont/cs-pucheu_j.pdf Consultado 23 Abril 2014
12. Vega Y. La administración que se enseña en el pregrado de enfermería. [en línea] *Avances en Enfermería* 2012; 30 (1): 95-106.
13. Durán MM. El desarrollo de liderazgo y la Educación en enfermería. [en línea] *Educación Médica y Salud* 1988; 22 (2): 191-9.
14. Schebella GM, Muller AM, Dall CM, Cavalcanti B, Dos Santos D. Liderazgo en enfermería: análisis del proceso de elección de jefes. [en línea] *Rev Latino-Am. Enfermagem* 2006; 18 (6): [09 pantallas] Disponible en http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/es_09.pdf Consultado 2 Mayo 2014