



## Liderazgo en enfermería, una mirada desde la opinión de egresadas/os de enfermería y miembros del equipo de salud

### Leadership in nursing, a look from the opinion of graduates of nursing and members of the health team

### Liderança em enfermagem, um olhar a partir da opinião de egressos de enfermagem e membros da equipe de saúde

Alfredo Lorca Nachar<sup>1</sup>, Daniela Montecinos Guíñez<sup>2\*</sup>, Denisse Quijada Sánchez<sup>3</sup>, Roxana Lara Jaque<sup>4</sup>, Gloria García Vallejos<sup>5</sup>, Daniela Castillo Mansilla<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Psicólogo, Magister en Gestión Educacional, Académico Instructor Adjunto del Departamento de Enfermería de la Universidad de Chile. Santiago. Chile. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1185-0302>; correo electrónico: [alfredolorca@med.uchile.cl](mailto:alfredolorca@med.uchile.cl)

<sup>2</sup>Enfermera, Magister en Psicología, mención en psicología comunitaria, Instructora Adjunta del Departamento de Enfermería de la Universidad de Chile. Santiago. Chile. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4946-1428>; correo electrónico: [daniela.montecinos@uchile.cl](mailto:daniela.montecinos@uchile.cl)

<sup>3</sup>Socióloga, Máster en Trabajo y Políticas Social, Profesora Asistente del Departamento de Enfermería de la Universidad de Chile. Santiago. Chile. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4719-2738>; correo electrónico: [dquijada@uchile.cl](mailto:dquijada@uchile.cl)

<sup>4</sup>Enfermera, Magister en Salud Pública, Profesora Asistente Universidad de Chile. Santiago. Chile. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3902-3643>; correo electrónico: [roxanalara@uchile.cl](mailto:roxanalara@uchile.cl)

<sup>5</sup>Enfermera, Magister en Psicología, mención en psicología comunitaria, Profesora Asistente del Departamento de Enfermería de la Universidad de Chile. Santiago. Chile. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7173-6179>; correo electrónico: [ggarcia@med.uchile.cl](mailto:ggarcia@med.uchile.cl)

<sup>6</sup>Enfermera, MBA Dirección y Gestión de la salud, Profesora Asistente del Departamento de Enfermería de la Universidad de Chile. Santiago. Chile. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4774-802X>; correo electrónico: [dcastillo@med.uchile.cl](mailto:dcastillo@med.uchile.cl)

**Cómo citar este artículo:** Lorca Nachar, A. R., Montecinos Guíñez, D.A., Quijada Sánchez, D.C., Lara Jaque, R. A., García Vallejos, G.A., & Castillo Mancilla, D. (2022). Liderazgo en enfermería, una mirada desde la opinión de egresadas/os de enfermería y miembros del equipo de salud. *Cultura de los Cuidados* (Edición digital), 26(64). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2022.64.05>

Received: 10/08/2022  
Accepted: 28/10/2022.



**Copyright:** © 2022. Remitido por los autores para publicación en acceso abierto bajo los términos y condiciones de Creative Commons Attribution (CC/BY) license.

\* **Correspondencia:** Avenida Independencia 1027 comuna Independencia. Santiago. Chile.

**Abstract:** Nursing leadership is considered an essential skill for professional practice and necessary to develop from undergraduate training. Objective: to know the perception of the leadership exercised by the nursing professional, from the opinion of graduates of the nursing career and members of the health team. Methodology: Qualitative, exploratory, descriptive research, case study type. Semi-structured interviews and content analysis were applied. Results: the interviewees consider leadership as a tool that contributes to the achievement of collective goals through a process of influence and transformation, the nursing professional develops transformational leadership competencies in undergraduate courses, which are at the service of management and health administration. Power and interpersonal relationships affect the exercise of leadership and the important leadership role that nursing has played during the pandemic is highlighted. Conclusion: The leadership exercised favors teamwork and goal achievement, it being important to promote this training line through the progression of management and leadership skills. Among the challenges are developing new research on leadership and expanding its influence on public policies, as a relevant axis for strengthening the sociopolitical role of the profession.



**Keywords:** Leadership; nursing; health teams; nursing education.

**Resumen:** El liderazgo en enfermería es considerada una habilidad imprescindible para el ejercicio profesional y necesaria de desarrollar desde la formación de pregrado. Objetivo: conocer la percepción del liderazgo ejercido por el profesional de enfermería, desde la opinión de egresadas/os de la carrera de enfermería y miembros del equipo de salud. Metodología: Investigación cualitativa, exploratoria, descriptiva, tipo estudio de caso. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido. Resultados: las/os entrevistadas/os consideran el liderazgo como una herramienta que contribuye al logro de metas colectivas mediante un proceso de influencia y transformación, el profesional de enfermería desarrolla en pregrado competencias de un liderazgo transformacional, las cuales están al servicio de la gestión y administración en salud. Las relaciones de poder e interpersonales, inciden en el ejercicio de liderazgo y se destaca el importante rol de liderazgo que enfermería ha cumplido durante la pandemia. Conclusión: El liderazgo ejercido favorece el trabajo en equipo y logro de metas, resultando importante potenciar esta línea formativa mediante la progresión de competencias de gestión y liderazgo. Entre los desafíos se encuentran desarrollar nuevas investigaciones en liderazgo y ampliar su influencia en políticas públicas, como un eje relevante para el fortalecimiento del rol sociopolítico de la profesión.

**Palabras clave:** Liderazgo; enfermería; equipo de salud; egresados/as de enfermería.

**Resumo:** A liderança em enfermagem é considerada uma habilidade essencial para a prática profissional e necessária para desenvolver desde a formação na graduação. Objetivo: conhecer a percepção da liderança exercida pelo profissional de enfermagem, a partir da opinião de egressos da carreira de enfermagem e membros da equipe de saúde. Metodologia: Pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva, tipo estudo de caso. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Resultados: os entrevistados consideram a liderança como uma ferramenta que contribui para o alcance dos objetivos coletivos por meio de um processo de influência e transformação, o profissional de enfermagem desenvolve na graduação competências de liderança transformacional, que estão a serviço da gestão e administração em saúde. O poder e as relações interpessoais afetam o exercício da liderança e destaca-se o importante papel de liderança que a enfermagem tem desempenhado durante a pandemia. Conclusão: A liderança exercida favorece o trabalho em equipa e a concretização de objetivos, sendo importante promover esta linha de formação através da progressão das competências de gestão e liderança. Entre os desafios estão desenvolver novas pesquisas sobre liderança e ampliar sua influência nas políticas públicas, como eixo relevante para o fortalecimento do papel sociopolítico da profissão.

**Palavras-chaves:** Liderança; enfermagem; equipes de saúde; graduação.

## INTRODUCCIÓN

El año 2020 fue declarado por la Organización Mundial de la Salud como el Año Internacional de la Enfermera y la Partera, en honor a los doscientos años del aniversario de la fundadora de la enfermería, F. Nightingale. Esta iniciativa forma parte de la campaña



mundial "Nursing Now" para mejorar la salud de la población elevando el estatus y el perfil de la enfermería en todo el mundo (International Council of Nurses [ICN], 2020). La campaña ha rendido homenaje a la historia de la profesión y cómo la compasión, la confianza, la atención centrada en la persona junto con la evidencia, las estadísticas y el liderazgo son parte de la enfermería moderna (ICN, 2020). Era muy difícil prever que el 2020 la enfermería sería el centro de atención mundial, visibilizando las brechas tanto en número, participación política y déficit en la toma de decisiones en una de las crisis sanitarias mundiales más importantes de nuestra historia, la pandemia del COVID-19.

De igual manera, para potenciar el liderazgo de enfermería, es que en la Región de las Américas, la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2019) ha desarrollado la Dirección Estratégica de Enfermería, quienes han definido orientaciones estratégicas para fortalecer la enfermería mediante tres ejes de trabajo: fortalecer y consolidar el liderazgo y la gestión estratégica, abordar las condiciones de trabajo y las capacidades de enfermería, y fortalecer la calidad de la educación en enfermería, para responder a las necesidades de los sistemas de salud; lo que incluyen un vínculo entre salud, educación, trabajo y comunidad.

Es así como las universidades presentan un rol clave en el desarrollo de capacidades para el liderazgo en enfermería, las que no pueden quedar ajenas a las barreras descritas en término de la distribución de las/os enfermeras/os, el empoderamiento de las mujeres y los factores socioculturales influyentes en progreso de la profesión y disciplina. (Casiani et al, 2019)

El liderazgo es un fenómeno complejo y multidimensional que ha cambiado en el tiempo, respondiendo a los distintos contextos y necesidades, siendo actualmente un elemento esencial en la gestión y desarrollo de cuidados de calidad para personas, familias y colectivos, como también orientado a fortalecer el bienestar de los equipos de trabajo (Scully, 2015).

Asimismo, los actuales paradigmas en la gestión de equipos se vinculan al desarrollo de habilidades de liderazgo que favorezcan y motiven el desarrollo de las fortalezas de quienes forman parte del equipo de salud en general y de enfermería en particular, en busca de un encuentro entre los objetivos organizacionales y personales de cada integrante del equipo de salud. Es así como el liderazgo transformacional, es considerado para la presente investigación, ya que, a través de la visión, la pasión y el entusiasmo, motiva a sus seguidores a trascender sus propios intereses, alcanzar metas a favor del bien común y promover entornos colaborativos donde se comparte la responsabilidad (Yildiz et al, 2014). A la vez, se caracteriza por que el comportamiento de un/a líder desarrolla las siguientes dimensiones: motivación inspiradora, influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individual (Bass, 1997; Doody & Doody, 2012).

Por lo anterior, esta investigación busca conocer la percepción del liderazgo ejercido por el profesional de enfermería, desde la opinión de egresadas/os de la carrera de Enfermería de la Universidad de Chile y miembros del equipo de salud, que se desempeñan en el nivel primario y terciario, a través de un estudio cualitativo, exploratorio, descriptivo, tipo estudio de caso. Con la finalidad de orientar los ajustes curriculares necesarios para



el avance del liderazgo dentro de equipos de enfermería y equipos interdisciplinarios de salud.

## METODOLOGÍA

Investigación cualitativa de tipo estudio de caso, con enfoque fenomenológico, basado en la exploración del fenómeno a través de las percepciones y experiencias de egresadas/os de enfermería y miembros del equipo de salud.

El universo consideró a egresados/as de la carrera de enfermería de la Universidad de Chile y a miembros del equipo de salud, entre ellos, profesionales y técnicos de enfermería de nivel superior, que trabajan en hospitales y centros de salud de APS de la ciudad de Santiago-Chile.

Los criterios de inclusión corresponden a enfermeras/os egresados/as el año 2018 de la Universidad de Chile, además, se consideró profesionales del equipo de salud que tengan relación directa con el quehacer del profesional de enfermería y técnicos de enfermería de nivel superior, que formen parte del equipo de salud, con dependencia jerárquica directa de los/as profesionales de enfermería. Los criterios de exclusión corresponden a enfermeros/as con licencia médica al momento del estudio, egresados/as el año 2018 con menos de 6 meses en el ejercicio profesional o que no se encuentren trabajando. Las/os participantes fueron seleccionadas/os mediante un muestreo no probabilístico, por conveniencia.

La técnica de recolección de información correspondió a entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron realizadas por el equipo de investigación durante el año 2020. El primer contacto con los/as entrevistados/as fue vía correo electrónico o telefónico, donde se dio a conocer la formación del equipo de investigación, fundamentos y objetivos del estudio. Se realizaron siete entrevistas de manera presencial, mientras que las últimas cuatro, debieron desarrollarse de forma remota mediante video llamada, en respuesta a las restricciones sanitarias por la pandemia COVID-19, previa rectificación del consentimiento informado y autorización del Comité de Ética de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile; al momento de la entrevista solo estaba el/la participante e investigador/a.

En total, se realizaron 11 entrevistas, con una duración de 25 a 45 minutos, logrando la saturación de la información. Dentro de las características de las/os entrevistadas/os destacan que participaron 3 enfermeras/os egresadas/os de la universidad que se encontraban trabajando en centros hospitalarios (1 mujer y 2 hombres, con edad entre 20 a 25 años). A la vez, participaron 4 profesionales de la salud (3 mujeres y 1 hombre, con edades entre 30 y 50 años) donde una de ellas desempeñaba labores en un hospital y los otros en centros de atención primaria de salud (APS). Finalmente, participaron 3 técnicos de enfermería de nivel superior (2 mujeres que trabajaban en APS y 1 hombre que trabajaba en un hospital, con edades entre 30 y 50 años) y una secretaria de 50 años que trabajaba en atención hospitalaria. Nadie abandonó el estudio y una persona rechazó participar por limitaciones de tiempo.



Las entrevistas fueron grabadas con audio y video en las realizadas a distancia, para luego ser transcritas respetando el anonimato. Durante las entrevistas se tomaron notas de campo y se priorizó en las percepciones, por lo que no se solicitaron comentarios posteriores.

Los datos fueron analizados mediante la técnica cualitativa de análisis de contenido, cuyo procedimiento se realizó con el establecimiento y definición de categorías previas, además de la incorporación de categorías emergentes de acuerdo con la información recolectada. No se utilizó software para administrar datos y dos personas en conjunto realizaron la codificación.

En relación con las consideraciones éticas, el estudio contó con la aprobación de un comité de ética acreditado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y se basó en los siete requisitos éticos en investigación clínica establecidos por Emanuel (Rodríguez, 2004). La participación de los/as entrevistados/as fue de manera voluntaria y firmaron consentimiento informado. Los resultados serán compartidos a los/as participantes y se conservarán los documentos primarios hasta 6 meses después de la publicación oficial de los resultados.

## RESULTADOS

Los resultados se organizaron en cuatro categorías con sus respectivas subcategorías. Las tres primeras se definieron a partir de los objetivos planteados, mientras que la última categoría emerge de manera espontánea en los relatos (Tabla 1).

**Tabla 1: Estructura de resultados**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
<b>Concepto de liderazgo</b>	Significado /Evolución / Tipo de liderazgo
<b>Habilidades de liderazgo</b>	Aspectos involucrados en la formación de habilidades de liderazgo / Habilidades necesarias para un liderazgo transformacional
<b>Relación del liderazgo y el equipo de trabajo</b>	Relaciones de Poder / Relaciones Interpersonal
<b>Importancia del rol de enfermería y su liderazgo durante la pandemia del COVID-19 en los equipos de salud</b>	

Fuente: Elaboración propia



## I. *Concepto de liderazgo*

**Significado:** Se describe conceptualmente al liderazgo desde la articulación de diversos elementos que se configuran desde el enfoque del trabajo colaborativo para conseguir una meta compartida. Es así como emerge con fuerza que el/la líder debe disponer de un conjunto de habilidades que contribuirán a motivar al equipo, a mantener una comunicación efectiva, a coordinar, guiar u orientar al equipo para alcanzar los objetivos, así como también permitirá resolver los problemas o situaciones complejas de manera efectiva; estas habilidades son vistas como capacidades que pueden tener las personas, así también, como algo a desarrollar, abriendo la posibilidad de fortalecer durante el desarrollo profesional.

Se reconoce al liderazgo como una capacidad transformadora que posibilita alcanzar las metas propuestas, como algo móvil y visionario de los desafíos futuros, así como también tener destrezas para desarrollar la tarea y fuerza para impulsar los ajustes o cambios pertinentes: “liderar es como tener ese espíritu de ganas de hacer las cosas y hacerlas bien, luchar para que la cosa funcione pero con la ayuda de todo el resto, tú lideras, tu ayudas, tú haces que el resto de las personas puedan trabajar por un bien común en fondo, y tu ayudas a que esto funcione bien” (E1). A la vez, describen que está influenciado por la contingencia local o nacional, por lo que quien ejerce el liderazgo también debe ser capaz de guiar a los grupos humanos frente a temas sociopolíticos actuales.

**Evolución:** Respecto a la evolución del ejercicio de liderazgo de enfermería durante el transcurso de los años, existe un consenso en que las nuevas generaciones de enfermeras/os presentan una mayor disposición y habilidades para generar trabajo en equipo, reconociendo que disponen de competencias relacionales, que están más dispuestas/os a trabajar en los territorios y a motivar a las generaciones más añosas a ir actualizando las prácticas.

“Hay una diferencia abismal, porque las enfermeras más antiguas son muy autoritarias, las enfermeras egresadas recientemente son mucho más flexibles, piden la opinión, preguntan, incluso a uno que es técnico en enfermería y las enfermeras más antiguas no, ellas lo hacen a su manera, aunque uno sabe que a lo mejor no va a resultar bien, ni para el paciente ni para el equipo, pero hay que hacerlo” (E11).

Es así, como emerge que las/os enfermeras/os más jóvenes presentan una mayor flexibilidad para enfrentar los desafíos, en contraste con las generaciones más añosas que ejercen un liderazgo más autoritario. A su vez, el paso del tiempo y los cambios acelerados que se viven como sociedad han ido configurando nuevas unidades de trabajo que han posicionado a la enfermería en distintas áreas, formando parte de equipos de salud interdisciplinarios a diferencia de antaño cuando enfermería solo se relacionaba con técnicos de enfermería.

**Tipo de liderazgo:** Se reconoce la existencia de distintos tipos de liderazgo en enfermería, según las características observadas en aquellas/os profesionales y las vivencias que han tenido al relacionarse laboralmente. Por lo que resulta frecuente escuchar relatos vinculados a un liderazgo autoritario, donde se reconocen prácticas impositivas para



resolver situaciones laborales, lejanía por parte de enfermeras jefas en las labores diarias que realizan los equipos, un abordaje evitativo de los problemas y al escaso reconocimiento de las características particulares de las/os integrantes del equipo. Haciendo mención a un marcado trato jerárquico entre enfermeras con cargos de jefaturas y trabajadores subordinadas/os:

“La mayoría de mi jefatura de enfermería son muy autoritarias y no piden la opinión del técnico o del administrativo (...) encuentro que se debiese pedir la opinión, porque la persona que está siempre desempeñándose en ese lugar, sabe cuáles son las falencias para poder mejorar y para mejorar como equipo(...) La enfermera que estoy ahora sí lo hace, yo siento que ella es una líder, porque si pide la opinión y da gusto trabajar con un líder” (E11).

De esta manera se contrastan las labores relacionadas a una jefatura versus a un liderazgo centrado en las personas. Describiendo el trato jerárquico como un obstaculizador del trabajo colaborativo, en la medida que segrega y se enfoca en buscar culpables al momento de resolver problemas, lo que repercute en el logro de metas y da cuenta que existen enfermeras/os centrados en ejercer su jerarquía en los equipos, tensionando su rol de líder al interior del equipo de salud, evidenciando brechas para el ejercicio de un liderazgo efectivo.

## **II. Habilidades de liderazgo**

Aspectos involucrados en la formación de habilidades de liderazgo: Desde la perspectiva de profesionales y técnicos que trabajan con enfermeras/os, se destaca la importancia de la formación de pregrado, específicamente en torno al liderazgo de equipos y la gestión. Se resalta la visión de que las/os profesionales de enfermería tienen una formación “distinta”, que al momento de profundizar en esta idea, valoran la inclusión en el currículum de pregrado, de estrategias capaces de desarrollar habilidades relacionales: “la formación que tiene el profesional de enfermería es totalmente diferente al de otras áreas, entonces en este momento son esenciales, en la toma de decisiones (...) son líderes naturales también” (E10).

Entonces, esta formación “distinta” que favorece el ejercicio de un liderazgo efectivo se sustenta en el desarrollo de habilidades, entre las cuales destacan la comunicación efectiva, empatía, autoconocimiento y la gestión de personas.

Las/os egresadas/os de enfermería también consideran la formación en pre-grado como un elemento relevante en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Describen que los cursos de la malla curricular entregan herramientas y espacios necesarios para el desarrollo de destrezas transversalmente a lo largo de la carrera, destacando elementos como el autoconocimiento, liderazgo, trabajo en equipo y gestión; lo que les otorga más seguridad para enfrentar los desafíos del ejercicio profesional: “Personalmente me dio mucha más seguridad [pregrado], me pude relacionar más con la gente y trabajar en equipo. Eso igual fue algo que se formó desde 1º a 5º, con los grupos de trabajo, internado y las prácticas” (E6).

Además, dentro de esta transversalidad de la formación, consideran relevantes los talleres de los primeros años concentrados en los cursos de Disciplina y Profesión de



Enfermería I, II y III (talleres de autoconocimiento y establecimiento de relación terapéutica), los trabajos grupales y el contenido teórico entregado en torno al desarrollo de habilidades relacionales, de trabajo en equipo y liderazgo. Así como también destacan lo aprendido en cursos de Gestión y Administración en Salud I y II y Salud Pública I y II. Otro hallazgo, es que perciben como fortaleza tener el curso Módulo Integrado Interdisciplinario Multiprofesional, donde se trabaja en grupos de estudiantes de diversas carreras de la salud, como una herramienta para comprender y ejercer el trabajo en equipo y habilidades de liderazgo.

Habilidades necesarias para liderazgo transformacional: Emergen con fuerza tres destrezas para este liderazgo: motivación, habilidad comunicacional y capacidad de tomar decisiones.

La motivación, para este estudio, corresponde a la capacidad de incentivar al equipo potenciando sus fortalezas y estimulando su crecimiento; cualidad que impacta positivamente en las personas y en el logro de las metas. A su vez, un líder desmotivado contribuye a que funcione de peor manera el equipo, impactando en los logros del equipo.

Una segunda característica son las habilidades comunicacionales fundamentales para determinar el éxito de las relaciones interpersonales, que consisten en la escucha activa, la capacidad de transmitir mensajes de forma efectiva, comprensible, adecuada, asertiva y empática. Destacándose entre las habilidades: transparencia, empatía y asertividad.

La transparencia surge como una característica que se sustenta en el respeto entre integrantes del equipo de salud, más allá del cargo profesional o técnico que ostenten. A la vez, la empatía, surge como la capacidad de decir las cosas tratando de ponerse en el lugar del otro, sobre todo frente al error, sin emitir juicios de valor, ni criticar; más bien con la intención de mejorar y así desarrollar confianza para trabajar con más compromiso: "El liderazgo es un concepto integral, requiere empatía y requiere trabajo, yo creo que es importante ponerse en el lugar de cada miembro del equipo, creo que eso hace un buen líder" (E5). La empatía en la comunicación se puede reflejar, asegurándose que se entendió lo que se quiere transmitir.

La asertividad, sobre todo en grupos que trabajan bajo presión, puede lograrse siendo parte del equipo, poniéndose al servicio de las personas y las metas comunes. Para responder de mejor manera a aquellas situaciones, surge el autoconocimiento como la capacidad de reflexionar sobre la percepción de la propia persona y su rol en el equipo.

La tercera característica que emerge es la capacidad de tomar decisiones durante situaciones complejas, con los recursos disponibles, para llegar al mejor resultado posible. Así como también, dar espacio a la toma de decisiones participativas; donde la participación no podrá asegurarse en cada momento, sin embargo, resulta relevante que se refleje la intención de democratizar las decisiones, para no incurrir en un liderazgo autoritario.

### ***III. Relación del liderazgo y el equipo de trabajo***

Relaciones de Poder: No se puede dejar de considerar las relaciones de poder existentes en los equipos de salud, las que dan cuenta de una asimetría al momento de realizar el proceso de influencia. Por tanto, se debe admitir que es un fenómeno que condiciona



todas las actividades que realizan las personas, que el problema del poder está enraizado en toda la organización social e incide en los procesos organizacionales, como ha sido descrito; por lo que no es posible considerar las relaciones entre individuos, sin que existan estas correspondencias de poder. A la vez, las/os participantes narran cómo las relaciones interpersonales se quebrantan cuando predomina un trato jerárquico e individualista.

Por otro lado, las relaciones de poder se evidencian al momento que los equipos deben enfrentar diversos conflictos, narrando como un favorecedor del liderazgo, disponer de habilidades para conciliar, para fomentar una comunicación efectiva y para definir responsabilidades que contribuyan al trabajo colaborativo y a conseguir las metas trazadas: “Me ha tocado [enfermeras] que al enfrentar un problema son muy abiertas, dispuesta a escuchar, a analizar, a encontrar soluciones, pero hay otras que ponen una barrera y la culpa la tenemos nosotros y no ella, sin mayor análisis” (E7).

Las relaciones de poder están directamente relacionadas con las determinaciones de género, en cuanto éstas se manifiestan en el ejercicio del liderazgo por el rol de cuidados que se les ha asignado históricamente a las mujeres.

Las/os egresadas/os no se identifican con mantener un trato jerárquico dentro del equipo, pues valoran un enfoque horizontal, al reconocerse parte del equipo multidisciplinario. Por lo que resulta importante a considerar las diferencias intergeneracionales, pues enfermeras/os más jóvenes podrían incomodarse más con las jerarquías al relacionarse con integrantes del equipo y brindar cuidados: “Espero que haya un cambio generacional, sobre todo en cirujanos más viejos, son terribles, porque para ellos la enfermera es la secretaria, la de los mandados. En cambio, para las generaciones más jóvenes, el equipo es muy diferente” (E5).

Relaciones Interpersonales: Las relaciones interpersonales al interior de los equipos de salud, son diversas y dependen de los tipos de liderazgos ejercidos -según los relatos-, donde la intergeneracionalidad podría influir en los tipos de liderazgos, incidiendo en el trato a las personas al interior de los equipos y de las unidades del servicio. De esta manera, las características personales y los contextos en que se desarrolla el trabajo y se ejerce liderazgo, son fundamentales para la fluidez del ejercicio de liderazgo: “Si ellas [enfermeras] manejan bien a todo su equipo, todas las acciones y procesos, sin duda eso impacta a farmacia y a todos quienes somos apoyo, entonces es primordial el liderazgo de enfermería” (E7).

#### ***IV. Importancia del rol de enfermería y su liderazgo durante la pandemia del COVID-19 en los equipos de salud***

En los relatos emergieron situaciones vinculadas a la pandemia y sus implicancias en el liderazgo del profesional de enfermería. Al respecto, toma gran relevancia para el equipo de salud interdisciplinario, los aspectos relacionados con la función administrativa y de gestión. Es así, como habilidades de enfermería vinculadas a la organización y coordinación de equipos, estructuración de protocolos de atención en emergencia y aseguramiento de la calidad, continuidad de los cuidados y capacitación del personal han sido



fundamentales: “Estamos trabajando en un equipo médico: kinesiólogo, terapeuta, enfermero y médico de familia, y la enfermera hizo todo el protocolo de calidad” (E8)

En este ámbito, la función asistencial también toma relevancia en los relatos, principalmente en el seguimiento y actividades de trazabilidad, además de la importancia atribuida al trabajo en equipo en esta pandemia, así como también en la capacidad de gestionar y asegurar la atención en personas con otras necesidades en salud.

Asimismo, se observa cómo las competencias vinculadas a la entrega de cuidados humanizados y compasivos se hacen evidentes en enfermeras/os del equipo de salud, reconociéndose por otros profesionales estas características de manera importante, tanto para la persona enferma, sus familiares, como a la vez, para las/os integrantes del equipo de salud que relatan la necesidad de sostenerse como equipo, para entregar cuidados en medio de la crisis sociosanitaria: “Se evidenció más la necesidad de tener este rol activo, este liderazgo con habilidades blandas, que permiten que los equipos que están estresados no se rompan o no empeoren, y puedan cumplir el trabajo en un contexto bastante complejo” (E9).

## DISCUSIÓN

Al indagar sobre el concepto de liderazgo surge una descripción que se relaciona directamente con las características de un liderazgo transformacional, visualizándose entre los relatos sus cuatro ejes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual (Bass, 1997; Doody & Doody, 2012). A la vez, resulta interesante la similitud de percepciones que tienen egresados/as e integrantes del equipo de salud sobre que estas habilidades pueden ser desarrolladas, lo que es alentador y estratégico de abordar desde la formación de enfermería y la gestión de las instituciones de salud.

De igual manera, se describe que el liderazgo es una herramienta que contribuye al logro de metas colectivas mediante un proceso de influencia y transformación. Se destaca una visión de liderazgo basado en el trabajo en equipo, lo que puede estar fuertemente impulsado por la incorporación de integrantes del equipo de salud a la discusión, así como también por enfermeras/os recientemente egresados, quienes han manifestado disponer habilidades y preferir desarrollar lógicas de trabajo colaborativo, más que desde una perspectiva individualizada. Este es un resultado interesante de examinar, considerando que esta preferencia podría estar asociada a cambios curriculares en el plan de estudios de la Escuela de Enfermería de la Universidad de Chile, vinculado a la transformación a un currículum orientado por competencias, desde el año 2013. Específicamente en las competencias concernientes a gestión, se ha potenciado el desarrollo de habilidades relacionales, en pos de promover el ejercicio de un liderazgo efectivo, horizontal y centrado en las personas; para de esa manera ampliar la influencia de enfermería en las políticas nacionales e internacionales, potenciando el rol sociopolítico de la profesión. (OPS, 2019)

Se perciben diferencias intergeneracionales en el proceso de influencia y transformación, y se acepta que sería afectado por las interrelaciones reguladas por normas sociales que tienen como resultado una asimetría entre las personas (Kappes y Moraga, 2014). Al reconocer que las dinámicas de interacción contribuyen o dificultan el proceso de



influencia entre enfermeras/os líderes e integrantes del equipo de salud, da cuenta de una brecha que debe ser subsanada.

Al indagar sobre los tipos de liderazgo observado entre profesionales de enfermería, surge con fuerza una percepción de un liderazgo autoritario basado en un proceso de interrelación desde una lógica de supervisión hacia las/os trabajadoras que tienen a su cargo. Existiendo una separación entre supervisión y liderazgo, narrando que el primero tensiona las relaciones laborales y el rol que desempeña enfermería como cabecilla del equipo de salud en la medida que se reproducen lógicas autoritarias, reconociéndose como un obstaculizador para la calidad de la atención, la satisfacción laboral, el logro de las metas institucionales, así como también para el desarrollo de la profesión de enfermería. Lo que cobra valor si se considera que ha sido documentado el impacto positivo del estilo de liderazgo transformacional en los indicadores de salud, en el desarrollo de los equipos asociado a niveles más altos de satisfacción laboral y de productividad y en la reducción del estrés relacionado al trabajo (Perilla-Toro y Gómez-Ortiz, 2017; Olu-Abiodun y Abiodun, 2017).

Sin embargo, la supervisión es parte del rol que desempeña enfermería cuando tiene cargos de jefatura dentro del equipo de salud, por lo que no se puede pensar el desarrollo del liderazgo alejado de la supervisión. Es así, como resulta necesario reconocer el poder inherentemente asignado a la jefatura de enfermería y desde ahí problematizar cómo se está ejerciendo dicho poder hacia las/os trabajadoras subordinadas para el logro de las metas encomendadas desde las instituciones de salud, lo que también ha sido documentado por Lara y colaboradores (2020). De esta manera los relatos, dan luces importantes para trabajar desde la formación de pre y postgrado, como una estrategia para fortalecer las habilidades necesarias para desarrollar un liderazgo que tenga un efecto positivo en las personas y familias, en los equipos de trabajo, en las instituciones de salud y, por ende, en el desarrollo y posicionamiento de la disciplina de enfermería en los espacios de toma de decisión.

Es interesante observar que las determinaciones de género también inciden en las relaciones de poder que están implícitas y explícitas en el ejercicio del liderazgo de enfermería. Si se admite que las contradicciones experimentadas por la enfermería, en gran parte, tienen que ver con las contradicciones vivenciadas por las mujeres (Pavez, 2013), la lucha de las enfermeras tiene que aliarse a la lucha de las mujeres por sus derechos sociales (Godoy et al, 2018) y desde aquí aportar a fortalecer el ejercicio del liderazgo.

Se visualiza como desafíos para las escuelas de enfermería, seguir fortaleciendo la inclusión de temáticas de liderazgo en el currículum de enfermería, mediante la implementación de una hipótesis de progresión, que consolide el desarrollo de habilidades relacionadas al liderazgo transformacional, fundamentales para la profesión y del liderazgo en particular. Esta propuesta es sustentada por Sánchez (2015) cuando reflexiona en torno a la relevancia del liderazgo en el área de la salud y su desarrollo en pregrado, planteando que en la formación de profesionales de salud, se suele dar una mayor importancia al desarrollo de temas teóricos o procedimentales, sin embargo, al ejercer su rol profesional se enfrentan a entornos complejos y desafiantes, donde el desarrollo de las habilidades de liderazgo serían un elemento fundamental para enfrentar posibles crisis y la gestión de estos entornos. A la vez, plantea que la transversalización de competencias de liderazgo



en la formación de pre y postgrado, requiere contar con docentes que tengan habilidades y experiencia para estimular y modelar el desarrollo de dichas competencias. De igual manera Cárcamo y Rivas (2015) refuerzan la necesidad de que las/os docentes compartan saberes disciplinares comunes, así como también los equipos de salud que reciben a estas/os estudiantes en los campos clínicos.

Por otro lado, para esta investigación cobra importancia el tipo de liderazgo transformacional, ya que se reconocen como líderes a aquellas/os profesionales de enfermería que presentan características vinculadas a este tipo de liderazgo. Un/a líder transformacional se caracteriza por manifestar interés por el bienestar de las/os otros para que realicen avances personales, alcancen sus metas, destacando la capacidad de servicio y la utilización de sus aspectos positivos o fortalezas para ayudar. Un/a líder de este tipo presenta varias características que lo distinguen, destacándose en la investigación, estimular la motivación y el desarrollo positivo de sus seguidores, lo que debe ser considerado para el fomento de esta habilidad.

Según las/os participantes la motivación o desmotivación del/la líder es clave para el avance, retroceso o estancamiento de los integrantes de un equipo. Reforzando esa misma idea, Lara y colaboradores (2020) señalan que las/os líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores, considerando la concientización acerca de la importancia y el valor que tienen los productos obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

Bajo el contexto en que se realizó la presente investigación, toma relevancia la importancia del liderazgo de enfermería dentro de la emergencia sanitaria COVID-19. Distintos miembros del equipo de salud narran cómo desde enfermería se expresan importantes habilidades de liderazgo, principalmente enfocadas en la humanización de la atención, el seguimiento y trazabilidad, además de la organización y coordinación de la atención. Al respecto, esto concuerda con lo presentado por Martínez (2021), quien señala desde su experiencia de gestión y liderazgo, las habilidades que emergen con mayor fuerza son la capacidad de trabajo en equipo, la gestión emocional y el respeto a las decisiones organizativas, que han permitido afrontar los retos de la pandemia. Sánchez (2021), por su parte señala, la necesidad de humanizar los cuidados, lo que toma mayor relevancia el movilizar dentro del equipo estrategias orientadas a una atención compasiva, cercana y centrada en las personas.

## CONCLUSIÓN

El equipo de salud ha demostrado lo mucho que pueden nutrir la reflexión sobre el ejercicio del liderazgo de enfermería, relevando la necesidad de propiciar lógicas colaborativas, participativas y humanizadas, para hacer frente a los innumerables desafíos que la actualidad demanda a los sistemas de atención de salud, así como también, por los efectos que tienen en el equipo de salud. Para la disciplina de enfermería, aquello debe ser una invitación a seguir reflexionando sobre el ejercicio del liderazgo desde un enfoque colectivo, visibilizando los elementos socioculturales que influyen su desarrollo, como se ha descrito a la perspectiva de género, lo intergeneracional y las relaciones de poder; para de esta manera generar estrategias locales que permitan instalar a enfermería en los espacios de toma de decisiones.



A la vez, las/os egresadas/os de enfermería de la Universidad de Chile, dan luces que un currículum basado en competencia contribuye al logro de habilidades vinculadas al área de gestión y administración en salud. En la cual, un liderazgo centrado en las personas y con visión transformadora, donde la confianza, empatía, compasión, comunicación y trabajo colaborativo, sean las piedras angulares. Lo que refuerzan la necesidad de seguir potenciando esta línea formativa en pre y posgrado, contribuyendo al desarrollo profesional, como a la vez, ampliando su influencia en las políticas públicas en salud, como un eje relevante para el fortalecimiento del rol sociopolítico de la profesión de enfermería.

## BIBLIOGRAFÍA

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

Cárcamo-Fuentes C., & Rivas-Riveros E. (2015). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015. *Aquichan*, 17(1), 70-83. <https://doi.org/10.5294/aqui.2017.17.1.7>

Cassiani, S.H.B., Fernandes, MNF., Lecorps, K. & Silva, FAM. (2019). Leadership in nursing: why should we discuss it? *Revista Panamericana Salud Publica*, 43:e46. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2019.46>

Doody, O., & Doody, C. M. (2012). Transformational leadership in nursing practice. *British journal of nursing*, 21(20), 1212–1218. <https://doi.org/10.12968/bjon.2012.21.20.1212>

Godoy, R., Aparecida, D., & Yoshikawa, E. (2018). Formación en Responsabilidad Social de los Profesionales de Enfermería: una perspectiva brasileña. *Investigación y Educación en Enfermería*, 36(2), e01. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v36n2e01>

International Council of Nurses (2020). *International Year of the Nurse and Midwife: a catalyst for a brighter future for health around the globe*. Recuperado de <https://www.icn.ch/news/2020-international-year-nurse-and-midwife-catalyst-brighter-future-health-around-globe>

Kappes, C., & Mella Moraga, R. (2014). Como el Ejercicio del Poder, Afecta el Rol Profesional y sus Implicancias Éticas, de un Grupo de Enfermeras/os, en el Ámbito de la Gestión de los Cuidados. *Cuidados De Enfermería Y Educación En Salud*, 1(1), 52–68. Recuperado de <https://revistas.use-rena.cl/index.php/cuidenf/article/view/276>

Lara Jaque, R. A, García Vallejos, G.A., Lorca Nachar, A. R, Montecinos Guiñez, D.A, Quijada Sánchez, D.C, & Castillo Mancilla, D. (2020). Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería. *Cultura de los Cuidados*, 24 (58), 64-78. <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2020.58.07>

Martinez, G., Zabalegui, A. & Sevilla, S. (2021). Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínico de Barcelona. *Enfermería Clínica*, 31(1), S12-S17. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.002>

Olu-Abiodun, O., & Abiodun, O. (2017). Perception of transformational leadership behaviour among general hospital nurses in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 6. doi: 10.1016/j.ijans.2017.02.001



- Organización Panamericana de la Salud (2019). *Orientación estratégica para enfermería en la Región de las Américas*. Recuperado de <https://iris.paho.org/handle/10665.2/50956>
- Pavez, A. (2013). La enfermería, realidad de ciudadanía y de género en Chile. *Ciencia y enfermería*, 19(3), 95-102. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532013000300010>
- Perilla-Toro, L., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2),95-108. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231351827002>
- Rodríguez, E. (2004). Comités de evaluación ética y científica para la investigación en seres humanos y las pautas CIOMS 2002. *Acta bioethica*, 10(1), 37-48. <https://dx.doi.org/10.4067/S1726-569X2004000100005>
- Sanchez, J. (2021). Humanización de la Medicina Crítica y Cuidados Intensivos: Un llamado a la acción durante, y después de COVID-19. *Revista Archivos de Medicina Familiar y General*, 18(1), 5-9. <https://revista.famfyg.com.ar/index.php/AMFG/article/view/165>
- Sánchez, M. (2015). Liderazgo en medicina: ¿debemos enseñarlo y evaluarlo? *Investigación en educación médica*, 4(14), 99-107. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572015000200008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572015000200008&lng=es&tlng=es).
- Scully, N. J. (2015). Leadership in nursing: The importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession. *Collegian (Royal College of Nursing, Australia)*, 22(4), 439–444. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2014.09.004>
- Yildiz, S., Bastürk, F. & TastaBoz, I. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Science*,150, 785-793. <https://core.ac.uk/download/pdf/81110089.pdf>