



ADMINISTRACIÓN-GESTIÓN-CALIDAD

CONCEPCIONES ACERCA DEL LIDERAZGO DE ENFERMERÍA. CONCEPTIONS REGARDING NURSING LEADERSHIP.

***Jiménez, Gloria Ángel**

*Enfermera, Magíster en Gerencia para el Desarrollo, Profesora Titular e Investigadora de la Facultad de Enfermería de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Colombia.

Palabras clave: Liderazgo, Enfermería

Key words: Leadership, nursing

RESUMEN

Investigación descriptiva que permitió identificar las concepciones de los docentes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Pontificia Bolivariana en materia de liderazgo de enfermería. Por medio de una encuesta dirigida a la totalidad de los docentes vinculados en el año 2004, se identificaron concepciones relacionadas con la naturaleza del liderazgo, características del líder, conductas esperadas y factores situacionales que influyen. La mayoría concibió el liderazgo como un conjunto de atributos, no como un proceso de influencia; de naturaleza innata y adquirida; con un componente actitudinal predominante. En materia de actitudes y valores esperan: responsabilidad, integridad y compromiso; en habilidades: comunicación efectiva, trabajo en equipo y capacidad de gestión; en conocimientos: los relacionados con la tarea. Del líder se espera que tenga los objetivos claros, promueva el trabajo en equipo y actúe de manera coherente. Que desarrolle acciones relacionadas con el trabajo y las personas. No se identifica una concepción fuerte a favor de la práctica de desafiar el proceso. En cuanto a estilos de liderazgo prima el participativo. Se admite la influencia de factores situacionales pero éstos no determinan el estilo de liderazgo a ejercer. Se concluye que es importante profundizar este campo a nivel conceptual y desarrollar un proyecto educativo coherente en este sentido.

SUMMARY

Descriptive research that allowed to identify the conceptions of the teachers of nursing school at University Pontificia Bolivariana regarding nursing leadership. By means of a survey aimed at all of the teachers hired in 2004, conceptions related with the nature of the leadership were identified; characteristics of the leader; expected behaviors and situational factors that influence it. Most of them conceived leadership as a set of attributes, not as a process of influence; of innate and acquired nature; with a predominant attitude component. Regarding attitudes and values they expect: responsibility, integrity and commitment; in abilities: effective communication, team work and management skills; in knowledge: related to the task. They hope that the leader has the clear objectives, promotes team work and acts coherently. The leader is expected to develop actions related to the duty and persons. A strong conception favoring the practice of defying the process was not identified. As for leadership styles they give priority to participative style. The influence of situational factors is admitted but these do not determine the leadership style to be taken into. One might conclude that it is important to deepen this field at a conceptual level and develop an educational coherent project in this respect.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo de enfermería es un proceso que promueve la mejora de las condiciones de salud y vida de la población; el logro de objetivos de cuidado propios de la profesión, y el alcance de las metas propuestas en los servicios de salud. Por ello, es un proceso que favorece el desarrollo social, profesional y organizacional.

Dada la importancia del liderazgo como elemento promotor de desarrollo, se hace necesario que cada vez más profesionales de enfermería tengan las competencias para ejercer con maestría este proceso en el ámbito donde se desempeñen. La necesidad se hace mayor si se tienen en cuenta las altas exigencias a que están sometidas las instituciones de salud hoy en materia de competencia, calidad y productividad.

Para satisfacer la necesidad señalada se requiere que el sector educativo se fortalezca en este sentido. Por ejemplo, se ha considerado importante que la comunidad académica tenga claridad conceptual en materia de liderazgo, conozca lo que encierra este proceso y domine las prácticas que promueven su desarrollo ya que la experiencia ha demostrado que este concepto tiene diferentes connotaciones para los mismos docentes. Algunos lo visualizan como una característica, otros como un proceso; unos creen que es algo innato y otros por el contrario consideran que puede desarrollarse a través de la vida; de otro lado, hay quienes consideran que es un asunto de conocimientos y otros un problema de actitudes; y en el mismo sentido, unas personas piensan que las acciones para promoverlo surgen únicamente del sector educativo o del mismo profesional, cuando en otros ámbitos se desarrollan acciones organizacionales que complementan tal esfuerzo.

Se requiere entonces que el sector educativo se comprometa de manera decidida en la formación de profesionales de enfermería líderes y llevar a cabo acciones bien fundamentadas para lograrlo; acciones estratégicas orientadas a promover conscientemente

claros, actualizados, obtenidos a través de un estudio bibliográfico serio del tema, o producto de investigaciones contextualizadas que recojan el pensamiento y el conocimiento existente en materia de liderazgo. Investigaciones como la que se presenta en este caso, la cual dará a conocer las concepciones relacionadas con el liderazgo que tienen los docentes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) acerca del tema. Se ha considerado que deben analizarse las concepciones que se tienen y orientan la acción, para poder avanzar en este sentido.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo a través de un estudio descriptivo. Se estudió la totalidad de los docentes vinculados a la Facultad de Enfermería de la UPB durante el año 2004. El acercamiento a la población se realizó por medio de una encuesta, la cual se diseñó con base en las variables de interés y se sometió luego a una prueba piloto. La recolección de la información fue dirigida por los mismos investigadores.

Una vez se recolectó la información, ésta se procesó de manera sistematizada por medio del programa Epi Info 2000. Se midieron las frecuencias absolutas y relativas de cada variable. Desde el punto de vista ético se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: se solicitó el permiso respectivo al Comité de Ética y el consentimiento previo de las personas; se respetó el derecho que tienen las personas de rehusar a participar en la investigación y se omitió la identificación de la persona en el formulario.

RESULTADOS

Características generales de la población

La población de estudio estuvo constituida por un total de 52 docentes. En su mayoría, profesionales de enfermería (76.9%), mujeres (84.62%), con una experiencia profesional mayor de 14 años (59.6%), ubicados en la categoría de docente interno (61.6%).

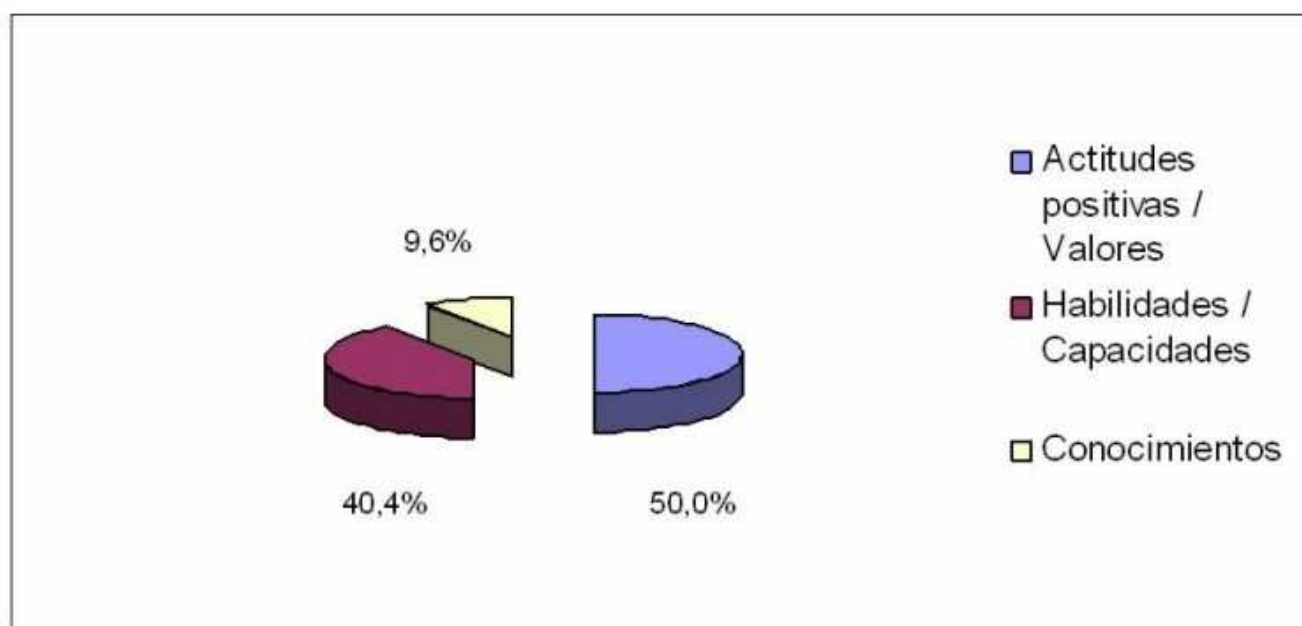
Naturaleza del Liderazgo de Enfermería

En este campo se estudió lo que significa el liderazgo para los docentes y la naturaleza del mismo. Las definiciones que plantean el liderazgo como un conjunto de atributos personales resultó mayoritaria (30.8%), mientras que la definición que identifica el liderazgo como un proceso de influencia tuvo una frecuencia menor (21.2%).

En general, el liderazgo es concebido como algo innato y adquirido (94.2%), lo cual significa que el líder de enfermería es alguien que “nace” con esta condición y a la vez se “hace”. El estudio desagregado de ambos componentes, a partir de proporciones, mostró una frecuencia acumulada mayor de aquellas categorías que privilegian el componente adquirido (44.9%) frente a las otras que enfatizan el componente innato (20.4%).

La consulta por los componentes que priman en la concepción de liderazgo que se tiene dio como resultado que el componente actitudinal/axiológico es considerado como prioritario; en segundo lugar, el de habilidades/capacidades, y en tercer lugar el componente conocimientos. El abordaje independiente de este último componente mostró que el 94.2% de los docentes piensa que los líderes enfermeros deben destacarse por sus conocimientos.

Figura 1. Componentes del Liderazgo



Dentro del componente actitudes/valores se destacan la responsabilidad (73.1%), la integridad (71.2%), el compromiso (65.4%), la iniciativa (55.8%) y la confianza en sí mismo (51.9%). En materia de habilidades/capacidades se privilegian la comunicación efectiva (88.5%), el trabajo en equipo (88.5%), la capacidad de gestión (67.3%), la toma de decisiones estratégicas (59.6%) y la realización competente del trabajo (42.3%). Por su parte, los conocimientos de mayor porcentaje se refieren al conocimiento de la tarea (63.3%) y al conocimiento de sí mismo (57.1%), y aparecen, en segundo plano, los relacionados con la organización, los seguidores y el entorno. Con respecto a la tarea, se conciben como prioritarios los conocimientos técnico científicos y los de gestión.

Acciones propias de los Líderes de Enfermería

El 84.6% de los docentes considera que el líder debe desarrollar acciones relacionadas con la tarea y con las personas. En relación con la tarea, se esperan, con mayor frecuencia, acciones que tienen que ver con la planeación y todo lo que este proceso implica. Le siguen, en su orden, la realización ejemplar, competente y responsable de su trabajo, y por último, acciones relacionadas con la organización y la verificación.

La capacitación de las personas, el conocimiento de los miembros del grupo, la motivación, el trabajo en equipo y el estímulo de las buenas relaciones interpersonales son acciones relacionadas con las personas que aparecieron con regularidad. Por su parte, la supervisión y el seguimiento a las personas se dieron con menor frecuencia.

Las conductas y prácticas que se esperan del líder de enfermería bajo los parámetros de Kouses y Posner (1,2,) mostraron el siguiente panorama.

Tabla I. Prácticas del Líder de Enfermería

Prácticas n = 52	N°	%
Buscar oportunidades de cambio	18	34.6
Asumir riesgos	15	28.8
Tener los objetivos y metas claros	44	84.6
Involucrar a los demás en la acción	23	44.2
Promover el trabajo de equipo	35	67.3
Capacitar a otros para actuar	27	51.9
Actuar de manera coherente	36	69.2
Establecer altos estándares de actuación	16	30.8
Reconocer logros	28	53.8
Estimular parte emocional del equipo	17	32.7

Por último, el campo de las acciones relacionadas con los estilos de liderazgo, mostró un porcentaje mayoritario de docentes (98.1%) que creen que se debe involucrar a los seguidores en la planeación de lo que hay que hacer (liderazgo democrático). Por su parte, sólo el 13.5% de los docentes se identifica con la acción que señala que el líder de enfermería debe dejar que sus seguidores decidan lo que hay que hacer (liderazgo liberal).

Factores Situacionales que influyen en el Liderazgo de Enfermería

En este sentido, el 50% de los docentes cree que el liderazgo de enfermería está determinado por las características de la situación en que se da, el porcentaje restante piensa que la situación no influye. Los resultados también mostraron que el 40.4% de los docentes no considera necesario modificar el estilo de liderazgo de acuerdo con las características del grupo. Los factores situacionales que se consideraron más determinantes fueron: madurez del grupo, estructura de la tarea, posición de poder, expectativas de los seguidores y características de la organización.

Los resultados relacionados con factores situacionales que pueden obstaculizar el ejercicio del liderazgo de enfermería permitieron evidenciar que el 96.2% de los docentes identifican factores externos al líder enfermero que pueden interferir en este campo, tales como el clima laboral difícil (50.0%), la ambigüedad de la tarea (48%) y la sobrecarga de trabajo (48.0%). Otros factores que consideran influyentes son la falta de cohesión profesional, la ausencia

organizaciones y la supremacía médica, entre otros.

DISCUSIÓN

El significado que tiene el liderazgo para los docentes, basado en los atributos personales del líder, orienta la mirada hacia las teorías iniciales del liderazgo. Éstas se centran en los rasgos de la persona, a diferencia de las actuales, que se centran en el proceso de influencia ejercido por sujetos de diferentes perfiles, acorde al contexto en el que se desenvuelve y a las demandas que impone la situación determinada (2,3). Estudios recientes desarrollados en el ámbito de Enfermería también refuerzan el enfoque del liderazgo como proceso de influencia ligado a un proceso grupal, donde el líder tiene la capacidad de direccionar las personas hacia el logro de objetivos comunes (4).

Los resultados relacionados con la naturaleza del liderazgo también mostraron que existe una aceptación importante del componente innato. Esto puede estar relacionado con la concepción del liderazgo que prima en los docentes, centrada en atributos o rasgos de la persona y no en el proceso de influencia que este desempeña, el cual es susceptible de aprenderse (1-7). La concepción del liderazgo como algo innato no está a favor de los procesos formativos que apunten a este fin. Por el contrario, cuando se visualiza como algo adquirido, existe la posibilidad de implementar programas de diferente tipo que permiten desarrollar las competencias que el profesional de enfermería requiere para ejercer este importante proceso de influencia.

El estudio de los componentes del liderazgo también permite concluir que para los docentes es importante que exista, en primera instancia, una parte actitudinal favorable a la que se le integran las habilidades y los conocimientos. En este caso, el componente actitudinal y de valores es la base de todo, sin la cual no podría surgir ningún líder. Se premia la rectitud de la persona, quizás, por el peso que tiene este componente en la profesión de enfermería, y además, porque esta característica es indispensable para ganarse la confianza de todos aquellos que están inmersos en el proceso de liderazgo.

El alto número de docentes que visualizan el liderazgo como un asunto de capacidades y habilidades, muestran otro panorama importante de analizar. Se considera indispensable que el líder tenga habilidades comunicativas, de trabajo en equipo, de motivación, entre otras, para poder ejercer un buen proceso de influencia. Para este grupo no es suficiente ser íntegro, responsable o respetuoso en la dinámica del liderazgo.

El componente de los conocimientos, por su parte, sólo es elegido por una minoría de docentes. Se percibe como un componente secundario si se compara con los otros dos; no obstante, es un componente esencial al valorarse de manera independiente. Esto significa que en el ámbito de enfermería es indispensable tener fortalezas manifiestas en este campo.

Dada la importancia de los tres componentes anteriores en el ámbito de enfermería se concluye que es necesario e importante trabajar a favor de una concepción y una práctica integrada en materia de liderazgo, donde haya un equilibrio entre el componente actitudinal, el de habilidades y el de conocimientos.

El análisis particular de cada uno de los componentes anteriores mostró cómo las actitudes positivas y valores que obtuvieron porcentajes mayoritarios son congruentes con lo reportado en otros estudios que se han centrado en las características que deben reunir los líderes, en especial, lo que toca con la integridad (1-7). Las cualidades que más se admiran de un líder y que determinan la fidelidad de los seguidores están a favor de la honestidad y de la consistencia entre la palabra y los hechos, dos indicadores importantes de la integridad de la persona (3). La integridad aparece como una cualidad muy valorada en el líder, ya que

para un seguidor es muy importante estar seguro de que la persona que los dirige es digna de confianza. Investigaciones realizadas en el campo de la enfermería resaltan características similares, entre ellas la honestidad, la integridad y la responsabilidad. El conjunto de estos atributos recibe el nombre de credibilidad, aspecto muy admirado en un líder (5).

Las actitudes positivas y valores que tuvieron frecuencias menores también deben someterse a discusión pues llama la atención que se destaquen características generales como la responsabilidad y no ocurra lo mismo con otras características reportadas por otros autores como propias del líder, entre ellas el valor para asumir riesgos (1, 2, 3, 6). Es posible que los docentes privilegien, en este caso, cualidades generales de base posiblemente por su importancia en el contexto de la enfermería; no obstante, se cree que esto no es suficiente pues se necesita, de manera complementaria, la presencia de esas otras características más afines al liderazgo.

Del campo de la habilidades/capacidades se debe resaltar la comunicación del líder. Al igual que los resultados obtenidos en la presente investigación, diversos autores resaltan esta habilidad. Hain, 1972; Hain y Tabas, 1974; Klauss y Bass, 1981; Bennis y Nanus, 1985; Simoes y Fávero, 2003, son algunos de ellos (1, 2, 5, 6, 8). La comunicación eficaz, transparente y con expresión clara de objetivos para el equipo, es positiva en la experiencia de liderazgo ya que proporciona un ambiente de trabajo armonioso y un clima de confianza y credibilidad; además, promueve la motivación, la satisfacción de los seguidores y la productividad en el trabajo.

El trabajo de equipo también es considerado como otro aspecto importante del líder en especial para los líderes democráticos y transformadores. El reconocimiento del grupo como el espacio por excelencia para el ejercicio del liderazgo es básico. En el grupo converge la meta común que se tiene y allí se distribuyen las tareas que van a permitir el logro de la misma (2, 6, 9,10).

La capacidad de gestión y la toma de decisiones estratégica son otras dos competencias importantes del líder (2,3). Éstas tienen que ver con todo aquello que debe desarrollar la persona para traducir la visión, los objetivos y las metas en acción y posteriormente, en resultados. También se resalta la realización competente del trabajo ya que el líder debe poseer un sentimiento de dominio de la tarea que va a realizar (2,6). En el contexto profesional que nos ocupa, esto significa que el profesional de enfermería debe conocer muy bien todo lo relacionado con el cuidado para poder brindarlo con maestría.

Los resultados obtenidos en materia de habilidades/capacidades también muestran que los docentes dejan en segundo plano algunas características importantes para el ejercicio del liderazgo desde la perspectiva de otros autores. Son: la capacidad de visualizar en forma clara el futuro, la capacidad de innovar y la capacidad de dominar el cambio. Siempre se ha considerado que los líderes son innovadores por naturaleza y se atreven a experimentar con nuevas formas de hacer las cosas. De otro lado, son personas con visión para proyectar el futuro (1, 2, 3, 6, 7, 8).

El abordaje de los conocimientos en esta investigación se centra en que el líder de enfermería necesita tener conocimientos de sí mismo, los seguidores, la tarea a realizar, la institución y el entorno en general de acuerdo con lo planteado por William Hitt en 1993 (2). No obstante, los resultados obtenidos no muestran el equilibrio esperado en este campo y deja conocimientos importantes en un lugar secundario, entre ellos los conocimientos relacionados con la organización, los seguidores y el entorno. De igual manera, quedan en un segundo lugar los conocimientos en investigación y educación, asuntos que pueden

marcar la pauta para alcanzar el liderazgo profesional.

Con respecto a este mismo tema se ha dicho que todo líder debe tener conocimiento suficiente para llevar a cabo lo que se propone ya que esta condición está relacionada con la seguridad que el líder puede demostrar en una situación determinada (2,5). Los hallazgos en este sentido refuerzan la importancia y la necesidad de poseer conocimientos suficientes para tener buena argumentación, presentar con firmeza las decisiones y mantener claras convicciones al ejercer el liderazgo.

Con respecto al campo de las acciones o conductas esperadas del líder enfermero, los docentes consideran que éste debe tener en cuenta el campo del trabajo como tal y el de las personas y desplegar acciones en los dos sentidos. Esto es positivo si tenemos en cuenta que son dos campos esenciales a la hora de ejercer el liderazgo y está a favor de lo que argumenta la literatura científica (1, 2, 3, 8).

De otro lado, los resultados obtenidos en materia de acciones refuerzan lo dicho anteriormente. Muestran que la práctica menos identificada, desde la perspectiva de Kouses y Posner, se denomina “desafiar el proceso”, la cual incluye las siguientes conductas: salir en busca de oportunidades de cambiar, crecer, innovar y mejorar; y experimentar, asumir riesgos y aprender de los errores (1, 3, 11). De nuevo se evidencia que los docentes no perciben este campo del liderazgo como prioritario y se ve la necesidad de trabajar con ellos al respecto. Se requiere mostrar que éstas son características diferenciadoras del liderazgo de gran importancia para promover el desarrollo de enfermería y realizar acciones que las promuevan.

El abordaje de las acciones relacionadas con los estilos de liderazgo muestra afinidad conceptual por el liderazgo participativo, donde el líder involucra a sus seguidores en la planeación y acción, y además, hacia el liderazgo transformador donde se busca el desarrollo individual y colectivo de los seguidores. Esto es positivo ya que estos estilos favorecen la motivación de los seguidores y el logro de los objetivos (1, 2, 3, 8, 10). Estas concepciones marcan un camino importante por recorrer ya que tradicionalmente la enfermera ha ejercido un liderazgo autocrático. Lourenco y Trevizan señalan que es necesario que el enfermero ejerza un estilo de liderazgo más participativo, ya que actualmente vivimos un período de cambio, donde las antiguas respuestas son inadecuadas para las nuevas realidades (4). Simoes y Fávero por su parte, muestran también la importancia del ejercicio de un nuevo liderazgo en enfermería, el liderazgo transformador. Observan la necesidad de fortalecer el grupo de trabajo, resaltar y valorizar las competencias individuales, delegar el poder en el equipo, hacer que cada miembro reconozca el propósito y el significado de su trabajo, lanzar a cada persona a la acción y convertir a cada seguidor en líder (5).

Se requiere pues que el profesional de enfermería desempeñe un nuevo papel, más orientado hacia el grupo y hacia el futuro, más flexible, dinámico y dispuesto a asumir riesgos, en contraposición con el papel controlador, centrado en la posición de “jefe” que ha desempeñado por años. Deben estar dispuestos a modificar la rutina, confrontar cuestiones e implementar acciones que lleven al cambio y para que todo esto se dé es necesario que los docentes y empleadores posibiliten el desarrollo y la maduración de nuevos tipos de liderazgo, entre ellos el liderazgo participativo y el transformador (4, 5, 10).

La teoría existente señala que la situación en la que tiene lugar el liderazgo está compuesta por una serie de factores que influyen en el mismo, determinan los rasgos requeridos por el líder y el tipo de liderazgo a ejercer; y en ocasiones, limitan u obstaculizan el ejercicio del líder. La madurez del grupo es un ejemplo de factor situacional que determina el estilo de

liderazgo y por lo tanto las conductas que el líder debe tener en cuanto a la tarea y las relaciones. Así lo hizo ver Hersey y Blanchard desde 1977 (1, 2).

Las afirmaciones anteriores son compartidas parcialmente por la población en la medida que se admite la influencia de factores situacionales relacionadas con los seguidores y con la organización, sin embargo, se considera que la estructura de la tarea no es tan determinante. Además, se acepta que influyen pero no tanto como para tener que cambiar el estilo del liderazgo de acuerdo con las características de la situación. Se visualiza una tendencia a pensar en un líder único que tiene la capacidad de actuar adecuadamente en cualquier parte y en situaciones muy diversas, sean éstas favorables o adversas, lo cual dista de la teoría actual existente en materia de liderazgo. Esta situación muestra otro campo que debe resaltarse en los procesos educativos que se emprendan en torno al tema del liderazgo.

El análisis de los factores situacionales obstáculo que resultaron mayoritarios permite decir que en las instituciones existen a veces condiciones no propicias para el ejercicio de un liderazgo de enfermería efectivo. Esto muestra la necesidad de realizar ajustes en los puestos de trabajo y de formar líderes con capacidades para vencer el contexto.

Con respecto a otros factores que se consideran influyentes cabe mencionar la falta de cohesión profesional ya que se cree que enfermería debe mostrarse más cohesionada en lo científico y en lo laboral, para que pueda visualizarse como una profesión y un gremio líder que promueve cambios importantes en las instituciones de salud.

Para finalizar, debe señalarse que algunos autores dan mayor importancia a los obstáculos inherentes a la persona y no tanto a los obstáculos propios del entorno. Reconocen que la falta de conocimientos y de experiencias en el trabajo, el miedo de asumir riesgos, el miedo a cometer errores, la inhabilidad para liderar un grupo, la incapacidad de mantener una comunicación eficaz y la dificultad para enfrentar desafíos, generan, en determinadas situaciones, un sentimiento de inseguridad en la persona que disminuye la posibilidad de ejercer el liderazgo (6).

CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES

Los resultados anteriores permiten concluir que algunas de las concepciones que tienen los docentes en materia de liderazgo no están en concordancia con el conocimiento científico alcanzado en este campo. Esta situación señala la necesidad de realizar un proceso de reflexión y actualización al respecto que les permita ponerse a la par de los adelantos científicos y de esta forma adelantar un proceso consciente e intencionado a favor del liderazgo de los estudiantes.

Los planteamientos que fundamentan la conclusión dada son: el liderazgo no se concibe en gran medida como un proceso de influencia; existe una aceptación importante del componente innato del liderazgo; se visualiza como líder de enfermería aquella persona que desarrolla muy bien lo que tiene que hacer; las prácticas de desafiar el proceso, asumir retos, promover cambios, buscar nuevas oportunidades, innovar y experimentar se ubican en un lugar secundario; no se espera con tanto rigor líderes que tengan la capacidad de visualizar en forma clara el futuro y realizar en el grupo la proyección respectiva; y se evidencia todavía la concepción de un líder que tiene la posibilidad de actuar como tal en cualquier contexto o situación y vencer cualquier obstáculo.

La situación anterior muestra la importancia de estructurar un proyecto estratégico orientado

a promover el desarrollo del liderazgo de los estudiantes en las instituciones educativas, que se encargue de darle coherencia al proceso formativo en este campo. Este proyecto y las estrategias que se incluyan deben reunir las siguientes características:

- Contemplar estrategias para formar los docentes en este campo. Ellos deben conocer a fondo el tema del liderazgo, identificar todo aquello que hace parte del mismo y tener muy claro qué debe hacerse para promoverlo en la teoría o la práctica.
- Tener un curso donde se trabaje en profundidad lo que es el liderazgo y todo lo que este proceso implica.
- Considerar estrategias adicionales en todo el proceso curricular, de principio a fin, ya que el desarrollo del liderazgo no es un asunto puntual del área gerencial.
- Tener espacios donde se presente y analice la vida y obra de profesionales de enfermería que hayan destacado por su liderazgo en el ámbito local, nacional e internacional. De ser posible es importante contar con el testimonio directo.
- Contemplar en cada práctica objetivos orientados a la formación en liderazgo. Especificar las competencias que en cada una de ellas se van a reforzar y las acciones concretas que se tendrán en cuenta para el desarrollo del mismo.
- Aprovechar las prácticas clínicas y comunitarias como un insumo importante de situaciones reales que puedan utilizarse para afianzar diferentes procesos mentales: descripción de la situación, análisis de sus causas, identificación de posibles consecuencias, búsqueda de alternativas de solución, toma de decisiones, entre otros.
- Trabajar siempre los diagnósticos acompañados de soluciones. Precisar aquello que enfermería puede hacer para contribuir a la solución de los problemas planteados.
- Utilizar la metodología del análisis de información cuantitativa y cualitativa relacionada con un asunto específico y en general el análisis de casos; éstos permiten afianzar el proceso creativo de búsqueda de alternativas y de toma de decisiones a partir de unos parámetros específicos.
- Fomentar los trabajos en grupo como metodología propicia para alcanzar logros significativos, en cuanto a contenido y proceso. Los miembros deben cumplir roles específicos que sean rotativos para que todos fortalezcan diversas habilidades.
- Fomentar la utilización de un modelo de aprendizaje y de unas didácticas que le exijan al alumno actuar, gestionar, ir en busca de, explorar la realidad, entre otras experiencias. Metodologías que no le den cabida a la pasividad, enemigo por excelencia del liderazgo.
- Buscar otras experiencias donde el alumno pueda ejercitar sus habilidades comunicativas: expresar una idea, defenderla, mostrar resultados, conclusiones, entre otros. El cine forum puede ser una de ellas.
- Involucrar a los estudiantes en proyectos diversos, curriculares o extracurriculares, académicos o administrativos. Proyectos de extensión, prestación de servicios, mejoramiento de la facultad o escuela, bienestar estudiantil, salud ocupacional, mercadeo, pastoral, entre otros. El proyecto es una experiencia de gran valor en la formación del liderazgo.
- Enriquecer el campo de la gestión de enfermería con los avances científicos que se

han dado en áreas como la psicología, la antropología, la educación, la sociología, entre otras disciplinas, ya que éstos pueden iluminar el proceso de comprensión de fenómenos como el del liderazgo.

□ Continuar la investigación centrada en el tema del liderazgo, para tener un mayor dominio conceptual y práctico en este campo.

AGRADECIMIENTOS

A los estudiantes Ketty Abadía M., Janeth Amparo Cuartas O., Maryok Milena Foronda O., Carolina Hernández G. y Lady Johana Ruiz R., quienes participaron en el desarrollo del proyecto como auxiliares de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Marriner A. Guía de Gestión y Dirección de Enfermería. 6 ed. Madrid: Harcourt Mosby; 2001.
2. Huber D. Liderazgo y Administración en Enfermería. México: McGraw Hill Interamericana; 1996.
3. Kaufmann A. Liderazgo Transformador y Formación Continua. Rev Española Investigaci Sociológ 1997;(77-78):163–184
4. Lourenco MR, Trevisan MA. Líderes de la Enfermería Brasileña: su Visión sobre la Temática del Liderazgo y su Percepción con respecto a la Relación Liderazgo & Enfermería. Rev Latino-Am Enfermagem [publicación periódica en línea] 2001. May [citada 2004 Ago 20]; 9(3): [26 pantallas]. Disponible en: URL: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692001000300003&lng=es&nrm=iso&tlng=pt.
5. Simoes AL, Favero N. O Desafio da Liderança para o Enfermeiro. Rev Latino-Am Enfermagem [publicación periódica en línea] 2003. Set-Out [citada 2004 Ago 20]. 11(5): [25 pantallas]. Disponible en: URL: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000500002&lng=es&nrm=iso&tlng=pt
6. Bennis W. Cómo llegar a ser Líder. Bogotá: Editorial Norma; 1999.
7. Bennis W. Elegir el Mejor Líder. Gestión 2001 Ene;3(6):60–66.
8. Martínez CH. Liderazgo y Cuidado como Metas de Enfermería. En: Grupo de Cuidado Facultad de Enfermería. Cuidado y Práctica de Enfermería. Bogotá: Universidad Nacional; 2000. p. 73 – 83.
9. Telarente S. Opiniones sobre Gestión y Liderazgo en Enfermería. Enf Global [publicación periódica en línea] 2002. Nov [citada 2005 Ene 20]. (1): [37 pantallas]. Disponible en: URL: <http://www.um.es/eglobal/1/01d07.html>
10. Garzón N. Reflexiones sobre el Liderazgo en la Práctica de Enfermería, a nivel Institucional y Regional. En: Grupo de Cuidado Facultad de Enfermería. El Arte y la Ciencia del Cuidado. Bogotá: Universidad Nacional; 2002. p. 287 – 291.

11. Villalba O. Incremento de la Satisfacción y del Compromiso Organizacional de los Empleados a través del Liderazgo Efectivo. Rev Latinoam Administ 2001;(26):5-17.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia