



Capacitación en liderazgo en estudiantes de enfermería

Leadership training for nursing students

Ana María Mosca*, Lucía Mabel González**

Instituto Universitario Hospital Italiano (IUHI) de Buenos Aires

Recibido: 23-2-2024; aceptado: 22-5-2024

Resumen

Para muchos autores, el líder influye, cultiva y motiva a quienes trabajan con él. No obstante, para que se logren los objetivos en una institución, no solo se debe contar con quienes guíen al alcance de dichas metas en tiempo y forma, sino que, además, cuenten con los recursos necesarios.

Este rol no necesariamente está asociado al cargo. De acuerdo con Becerra-Sarmiento (1), hay diferencias. Para el autor, los líderes cuentan con un estilo que influye en su entorno. Paralelamente, otros estudios muestran que los subalternos buscan un modelo (2), lo que conlleva una mayor responsabilidad y compromiso para ser un ejemplo, considerando que quienes no tengan estas características tendrán un resultado poco favorecedor, ya que el equipo de trabajo es el que acepta o rechaza al líder.

Un líder empático que orienta a su equipo de trabajo provoca la colaboración de todo el equipo sin la necesidad de ocupar un rol organizacional, ni tampoco un cargo, porque es una cualidad de la persona. Bracamonte L. (3), en un artículo denominado Estilos de liderazgo en jefes de servicios de enfermería, manifiesta que en muchos casos el líder es el que determina la productividad del grupo, a diferencia de un gestor que, sin cualidades de liderazgo, impone o busca solo la obtención de resultados. Si bien ambos son importantes, si el gestor no tiene o no desarrolla el liderazgo, no podrá materializar exitosamente los proyectos.

El crecimiento técnico científico de salud ha hecho que las carreras afines adapten sus perfiles profesionales a las necesidades político-sociales del país. En particular, en el colectivo de enfermería, se produjo una reconceptualización a partir de estas exigencias, las que estimularon el consenso de contenidos y el aporte de nuevos temas, incluyendo conceptos de otras disciplinas originadas de la psicología y la comunicación social, las que son altamente aplicadas en el gerenciamiento de recursos humanos, y el liderazgo profesional, conjugando estos elementos entre la institución, las autoridades y los propios profesionales y empleados que trabajan o se vinculan.

Siendo la carrera de enfermería una de las pioneras en incorporar temas ligados al liderazgo, como técnicas de negociación, comunicación, oratoria, resolución de conflictos, entre otros, el presente artículo tiene el objetivo hacer visible el fundamento de por qué es necesario desarrollar estos conceptos en los estudiantes de enfermería durante la carrera.

PALABRAS CLAVE: LIDERAZGO, ENFERMERÍA, ESTUDIANTES DE GRADO.

Abstract

For many authors, the leader influences, cultivates and motivates those who work with him. However, in order for the objectives to be achieved in an institution, it must not only have those who guide the achievement of these goals in a timely manner, but also have the necessary resources.

This role is not necessarily associated with the position. According to Becerra-Sarmiento (1), there are differences. For the author, leaders have a style that influences their environment. At the same time, other studies show that subordinates look for a role model (2), which leads to greater responsibility and commitment to be an example.

Considering that those who do not have these characteristics will have an unflattering result, since the work team is the one that accepts or rejects the leader.

An empathetic leader who guides his work team, provokes the collaboration of the entire team, without the need to occupy an organizational role, nor a position, because it is a quality of the person. Bracamonte L. (3) in an article called Leadership styles in heads of nursing services. He states that in many cases the leader is the one who determines the productivity of the group.

However, unlike a manager who, without leadership qualities, imposes or seeks only to obtain results. Although both are important, if the manager does not have or does not develop leadership, he will not be able to successfully materialize the projects.

The technical-scientific growth in health has made health-related careers adapt their professional profiles to the political and social needs of the country. In particular, in the nursing collective, there was a reconceptualization based on these demands, the which stimulated the consensus of contents and the contribution of new themes. Including concepts from other disciplines originating from psychology and social communication, which are highly applied in human resources management, and professional leadership, combining these elements between the institution, the authorities and the professionals and employees themselves who work or are linked. In health, the nursing career is one of the pioneers in incorporating topics related to leadership such as negotiation techniques, communication, oratory and conflict resolution, among others.

The objective of this article is to make visible the foundation of why it is necessary to develop these concepts in nursing students during their career.

KEYWORDS: LEADERSHIP-NURSING-UNDERGRADUATE STUDENTS

Introducción

Cuando se piensa en liderazgo, se abre un abanico de conjeturas, desde la definición hasta quienes pueden ser líderes. Para los profesionales de enfermería es una de las competencias básicas por desarrollar señalada por el Consejo Internacional de Enfermería (4). En su perfil profesional expresa que las funciones esenciales de enfermería son la defensa del paciente, el fomento de un entorno seguro, la investigación, la participación en las políticas de salud y la gestión del cuidado de los pacientes y de los servicios de salud, así como la formación de nuevos profesionales.

Ejercitar las futuras competencias profesionales desde la formación posibilitará como resultado líderes profesionales que interactúen y ayuden a otros miembros del equipo a brindar una mejor calidad de atención a pacientes, familias y comunidad. Este horizonte en común orientará a formar

profesionales competentes, capaces de mostrarse aptos para resolver problemas y proponer cambios. Es ahí que es fundamental capacitarlos desde los primeros años de la carrera con herramientas que colaboren con el despliegue de su liderazgo.

Cada estilo de liderazgo influye en el desempeño laboral del equipo de trabajo de manera positiva o negativa. Estudios en enfermería evidencian que existe una relación con el estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción (5, 6), siendo el estilo de liderazgo transformacional el más seleccionado.

Actualmente, la enfermería ocupa lugares estratégicos en diferentes planos. En el hospitalario, es la responsable de organizar los cuidados de manera efectiva con calidad y efectividad para brindar una atención segura al sujeto. En las áreas extrahospitalarias —como comunitarias, educativas, de gestión e investigativas— también ejerce el liderazgo, no solo en sus pares, sino en otros equipos manteniendo la interdisciplinariedad.

Si bien el líder encauza los propósitos de un grupo de trabajo, para lograrlo requiere de algunas pautas; entre ellas, expertise en el tema y capacitación en áreas específicas, como, por ejemplo, técnicas de autoconocimiento, además de contar con recursos y un propósito institucional.

Análisis del tema

La enfermería es una ciencia que se interacciona con otras. Para efectivizar este proceso, es necesario participar de discusiones en donde la voz disciplinaria sea tenida en cuenta, ya que solo la propia profesión puede expresar este enfoque único que la ciencia le ofrece. Para que este profesional enfermero se manifieste e intercambie con otros profesionales, necesita conocer mínimamente técnicas de comunicación, de negociación y resolución de conflictos al igual que la gestión del tiempo y el saber delegar tareas, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (20) expresa que las habilidades de liderazgo en enfermería son importantes para promover la industria, crear tratamientos innovadores y planes de atención, así como satisfacer mejor las necesidades de los pacientes.

Por ello, desde hace varios años las currículas de grado en enfermería contemplan como contenidos mínimos temáticas de otras disciplinas, como la psicología y las ciencias de la comunicación. Estos aportes son incluidos en varias asignaturas, en particular en la gestión del cuidado y de servicios de enfermería, profundizando algunos temas acordes con el perfil de la casa de estudios mediante seminarios, incluidos en los planes que el propio estudiante selecciona acorde con su interés. Si bien en Argentina, desde hace muy corto tiempo, las mallas curriculares se han alineado y consensuado, cada institución aporta una particularidad al perfil que pretende desarrollar en sus graduados, estando atentas a dar respuesta a las necesidades del contexto sociocultural del país y al alcance de las nuevas tecnologías de punta.

Hoy, los roles en el campo laboral en el área de gerenciamiento están más desarrollados e integrados con otras disciplinas, aun para los estudiantes que están en formación, ya que durante las rotaciones aplican muchos de ellos. Lo que exige, no solo a los profesionales, sino también a los estudiantes, conocer técnicas de negociación, comunicación, oratoria, resolución de conflictos, calificación de recursos, manejo de equipo y aplicación de indicadores de bienestar laboral, entre otros. En este contexto es fundamental que estén capacitados y sepan aplicar mínimamente las bases para entender cómo desempeñarse efectivamente con los equipos de trabajo, potenciando habilidades propias, desarrollando otras y adquiriendo nuevas.

El liderazgo de la enfermería es importante porque contribuye directamente al nivel de atención que recibe el paciente (19).

A partir del 2015, muchas instituciones de la República Argentina que ofrecen la carrera de enfermería se han adherido a la acreditación unificando en sus currículas contenidos mínimos, delineados en la resolución ministerial 2721 (7), expedida por el ministerio de educación. En este documento oficial se enmarcan varias subáreas, en particular dos de ellas que trabajan de manera especial el liderazgo y aspectos transversales a ella. Una es la sociohumanística y la otra, el área profesional. Esta última, desarrolla dichos contenidos en la asignatura de gestión de los servicios de enfermería hospitalarios y comunitarios desplegándose a lo largo de tres niveles. Ambas subáreas abordan temas como medio ambiente de trabajo, toma de decisiones, dirección, desarrollo de la creatividad, trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación en el trabajo, conflicto, manejo del conflicto, bienestar personal. Cada una de ellas ocupa un desarrollo teórico-práctico para la formación de los perfiles, en asociación con las actividades reservadas al título.

En la Universidad Hospital Italiano de Buenos Aires, estos contenidos son trabajados desde el primero al cuarto año de la carrera mediante variadas estrategias, entre ellas la simulación con casos clínicos escritos, con el objetivo de ejercitar y poner en práctica las temáticas teóricas vistas.

Estas líneas en la formación curricular, documentadas a nivel político-educativo, son nuevas en nuestro país en comparación con otras regiones cercanas de Argentina.

Por ello es fundamental analizar la importancia de formar y capacitar en estos nuevos aspectos, ya que el egresado será parte del equipo de trabajo como un integrante más o como líder. Por tal motivo, uno de los primeros aspectos por desarrollar y poner en práctica es el autoconocimiento, y aprender a detectar cómo su equipo lo reconoce. En este proceso, Maxwell J. (8) dice que "... no interesa tanto lo que el líder propone, sino quien lo hace" y que la gente primero encuentra al líder y luego los sueños. A esto se le denomina ley de la aceptación.

A pesar de estos avances, una investigación realizada por Landman C. (9) manifiesta que a la enfermería le falta más protagonismo, a raíz de la persistencia de barreras que limitan el reconocimiento del rol por parte de algunos integrantes del equipo de salud y centros sanitarios, señalando que estas limitaciones se producen por la presencia hegemónica del modelo biomédico, que hasta el momento tiene una fuerte presencia.

Otra autora, chilena, Montecinos Guíñez (10), en un artículo denominado Enfermería, liderazgo y relaciones de poder, una mirada desde lo cualitativo manifiesta que los enfermeros "Aseveran que la relación entre médicos y equipo de enfermería ha estado marcada por la subordinación de este último, a causa del poder imperante que han tenido los médicos en los cargos directivos. Las limitaciones que han experimentado las enfermeras para acceder a puestos de toma de decisión no tendrían relación con sus capacidades, sino más bien, con la existencia de un acuerdo socialmente validado para las jefaturas para que estas sean de exclusividad médica". Por lo expresado anteriormente, muchas organizaciones trabajan estos aspectos en todo nivel y con todo el personal profesional, dando un giro de foco al concepto tradicional y demostrando, de esta manera, que el liderazgo es dinámico y motivando e inspirando a las personas de manera individual a la transformación positiva, ligado a los valores del sujeto, su emoción y su ética.

En esta línea de pensamiento, el enfermero que opta por actuar en la docencia precisa repensar sus prácticas de enseñanza del cuidado a partir de la mirada pedagógica, científica, técnica y de otras competencias que afirman el ser enfermero. En Argentina, mayoritariamente los docentes de materias troncales son enfermeros, que en paralelo todavía ejercen el rol asistencial en contraturno. Otro porcentaje, solo se dedica a la docencia y el restante está integrado por otros profesionales.

Una revisión relacionada con el liderazgo, publicada por Quiñones L y col. (11), describe cómo los estudiantes esperan del líder, particularmente del “docente líder”, acciones que tienen que ver con la planeación y lo que este proceso implica. Le siguen la competencia en el área, la responsabilidad en su trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y el estímulo de las buenas relaciones interpersonales. Muchos autores denominan a esto “efecto Pigmalión” o Rosenthal, es decir, la influencia que una persona puede ejercer sobre otra basada en la imagen que esta tiene de ella.

Con relación a esto, un estudio efectuado en Lima por Zegarra Sánchez L. (12), llevado a cabo en el 2021, evidenció cómo este efecto se relacionaba con el desempeño de los docentes en enfermería de una institución privada, y arrojó como resultado que es significativamente positivo, por lo que se sugirió planificar periódicamente charlas, eventos y capacitaciones a los docentes que les permitan aprender diferentes juegos, dinámicas de comunicación, motivación, así como estrategias que transmitan a los estudiantes seguridad y confianza para estimular el desarrollo de sus competencias.

Entre las estrategias identificadas como facilitadoras de la formación de enfermeras líderes se encuentran la inserción del académico en el campo práctico, la interacción del docente con el equipo y la enseñanza transversal del liderazgo.

Un informe realizado en liderazgo en enfermería (13) por IntraHealth International y Johnson & Johnson describe las inequidades en enfermería e identifica las barreras relacionadas con el género y el liderazgo.

Transversalmente, las carreras de enfermería en Argentina mencionan, en el perfil del egresado, el propósito de liderar equipos en el área disciplinaria y multidisciplinaria e integrar y desarrollar sus habilidades en espacios políticos. Esto coincide con Navarro C. (14), que propone una nueva enfermería que posicione a los novales profesionales como líderes expertos, entendidos y poseedores de poder para tomar decisiones en los contextos en que desempeñen sus funciones asistencial, docente, investigativa y en los niveles de gestión macro-, meso- y micro-, introduciendo su punto de vista en las políticas de salud y en la administración de recursos, participando en discusiones en entidades gubernamentales, organizacionales y del área administrativa de salud.

A esto se suma lo que Muriel R. (15) dice en su libro *Liderazgo en acción*, en donde el autor afirma que es necesario aprender a manejar e interpretar las emociones, que están condicionadas por la historia de vida personal, la cultura y el contexto en el que se desarrolla el individuo. Estos tópicos son investigados en la carrera en un seminario optativo, donde mediante casos o escenarios simulados se vinculan los conceptos.

Para ejercitar estas áreas los estudiantes ven videos, interpretan escenas de teatro y elaboran manuscritos de manifiesto a modo de ejercitar el qué se dice, el cómo y a quiénes. Las vivencias y expresiones del que lidera son claves, ya que para lograr una guía más precisa hay que tener presente la vinculación entre la expresión de la emoción y el mundo emocional que cada individuo construyó durante su experiencia de vida. Por ello, las emociones negativas influyen en el otro de igual manera. El líder que reconoce e identifica esas emociones mediante el lenguaje, las desarticula con el fin de mejorar el clima de trabajo. Veranes Garzón (16) explica que es importante que el líder sepa qué tono emocional quiere propiciar y por qué.

Por último, otro aspecto no menor es el saber escuchar para luego dar un feedback efectivo analizando en conjunto lo que sucede con las personas involucradas sin perder como horizonte los objetivos y los resultados que se esperan.

Conclusión

Por lo dicho, las carreras de grado, en particular las del área sanitaria, deberían incorporar contenidos y talleres que aborden el liderazgo, tal como se menciona en este artículo, ya que son profesiones humanísticas de interrelación que interactúan trabajando en grupos o equipos, siendo que esto últimos requieren de individuos preparados que los orienten.

Mendiola (17) y Ruiz Chaves (18) señalan que la competencia en liderazgo efectivo debe tomarse en cuenta en la planeación educativa de las escuelas e instituciones de ciencias de la salud.

En general, las instituciones formadoras en salud ven el liderazgo desde un lugar más "idílico" y no tanto interactivo, real, dinámico y práctico.

En la docencia universitaria, la tarea del líder es acompañar al otro en sus recorridos desde una posición de cercanía, que puede contribuir a la prevención del abandono de la carrera mediante la inteligencia emocional, trabajando las emociones negativas en lo que se refiere al estudio, abordando las dificultades en el aprendizaje, analizando las causas profundas de la crisis y brindando estrategias de gestión del tiempo y organización inteligente de su día; siempre teniendo presente la visión a largo plazo como manera de sostener lo logrado con el esfuerzo y compromiso que requieren para cambiar conductas no generativas a la hora de estudiar.

Aplicar estas herramientas paulatinamente en los estudiantes no solo los ejercita para empoderarse como líderes, sino que además se aprende a interpretar las respuestas del otro y encontrar la resolución a los problemas de manera más asertiva.

Referencias

- (1) Becerra-Sarmiento M, Revelo-Oña R. Líder o jefe, características y efectos en el desarrollo de las organizaciones. 593 Digital Publisher CEIT. 2022; 7(5-3),125-133. Disponible en: <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1376>.
- (2) Yang U, Jiehua Huang, Chen C, Zhao H. ¿Seguir o no seguir? Un perfil centrado en la persona del líder percibido patrones asociativos de gestión de emociones-seguimiento. *Psicología Actual*. 2022.
- (3) Bracamonte LM, González-Argote J. Estilo de liderazgo en jefes de servicios de enfermería y su relación en la satisfacción laboral. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*. (2022); 7(265). Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.32351/rca.v7.265>.
- (4) Consejo Internacional de Enfermeras. Definiciones [Internet]. Ginebra: CIE [consultado el 25 marzo de 2020]. Disponible en: <https://bit.ly/3d8yISx>.
- (5) Lara Jaque RA, García Vallejos GA, Lorca Nachar AR, Montecinos Guíñez DA, Quijada Sánchez DC, Castillo Mancilla D. Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería. *Cultura de los Cuidados (Edición digital)*, (2020); 24(58). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2020.58.07>.
- (6) Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Dessotte CAM, Gabriel CS, Zanetti ACB. Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2020; 28:3260. [Access 7-06-2024]; Available in: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/BD6KR7tqRfXbS-nkPqsHsb6x/?format=pdf&lang=es> doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>.
- (7) Ministerio de Educación. Resolución Ministerial 2721. Argentina. 2015.

- (8) Maxwell J. Los 5 niveles de liderazgo De John C. Maxwell Para Desarrollar Habilidades De Liderazgo Efectivas.
- (9) Landman C., et al. Transitando hacia el ejercicio de autonomía y liderazgo:... «para el posicionamiento hay que luchar». *Enfermería Universitaria*. 2019; 16(2)157-170.
- (10) Montecinos-Guñez D, et al. Enfermería, liderazgo y relaciones de poder, una mirada desde lo cualitativo. *Índex de Enfermería*. 2023; 32(2).
- (11) Quiñones Gonzales LG, Espíritu-Álvarez FJ. Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023). *Propósitos y Representaciones*. (2023); 11(3)e1871. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2023.v11n3.1871>.
- (12) Zegarra Sánchez LJ. El efecto Pigmalión positivo y el desempeño de los docentes de una universidad privada de Lima-2021. 2023.
- (13) Zabalegui A. Investing in the power of nurse leadership. What will it take? 2019. Disponible en: www.intrahealth.org/investing-in-nurse-leadership.
- (14) Landman Navarro C. Rol sociopolítico de enfermeras y enfermeros vinculado con el liderazgo y la autonomía profesional. *Horizonte de Enfermería*. 2021; 32(2)102-107.
- (15) Muriel R. Liderazgo en acción: Cómo construir confianza en la organización. Editorial Autores de Argentina. 2021.
- (16) Veranes Garzón I, Peñalver Sinclay AG, Jorna Calixto AR. Liderazgo en salud, motivación e inteligencia emocional. *Infodir [Internet]*. 2021 [citado el 8 de junio de 2024]; (34). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000100011&lng=es.
- (17) Sánchez Mendiola M, Martínez González A. Evaluación del y para el aprendizaje: instrumentos y estrategias. *Imagia Comunicación*. 2020.
- (18) Ruiz-Chaves W, Zeledón-Sánchez F. Desarrollo de habilidades de liderazgo en la formación del estudiantado de medicina: revisión sistemática. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*. 2024; 18(1):e1801.
- (19) Informe sobre los resultados de la Organización Mundial de la Salud (OMS), 2024: <https://www.who.int/es/news/item/07-05-2024-who-results-report-2023-shows-notable-health-achievements-and-calls-for-concerted-drive-toward-sustainable-development-goals>
- (20) Liderazgo en enfermería según la OMS: destaca en tu profesión. Liderazgo empresarial: <https://liderazgoempresarial.info/liderazgo-en-enfermeria-segun-la-oms/#:~:text=El%20liderazgo%20en%20enfermer%C3%ADa%20es%20esencial%20para%20garantizar,se%20cumplan%20los%20protocolos%20y%20est%C3%A1ndares%20de%20seguridad>.

*** Ana María Mosca**

Directora de la carrera de licenciatura en la Universidad Hospital Italiano de Buenos Aires. Es Licenciada en Enfermería por la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y diplomada en Liderazgo y Gestión en el campo de enfermería como perspectiva estratégica por la Universidad Nacional de José Clemente Paz (UNPAZ).

Correo: ana.mosca@hospitalitaliano.org.ar

ORCID: orcid.org/0000-0002-6792-6639

**** Lucía Mabel González**

Licenciada en Enfermería por la Universidad de Lomas de Zamora (UNLZ). Especialista en Docencia Universitaria en Salud del Instituto Universitario del Hospital Italiano de Buenos Aires. Docente universitaria en carreras de grado y directora de cursos universitarios de posgrado en Gestión para Líderes en Enfermería I y II. Es coach ontológico profesional. Actualmente es miembro del Departamento de Auditoría en Salud del Hospital Italiano de Buenos Aires.

Correo: lucia.gonzalez@hospitalitaliano.org.ar.

ORCID: orcid.org/0009-0002-1488-8787