



Enfermería Global

ISSN 1695-6141

Revista electrónica trimestral de Enfermería

Nº 30

Abril 2013

www.um.es/eglobal/

ADMINISTRACIÓN - GESTIÓN - CALIDAD

El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes

A liderança na visão de Enfermeiros Líderes

Leadership in Nursing vision Leaders

Souza e Souza, Luis Paulo **Ferreira Cordeiro, Ana Lúiza **Nunes de Aguiar, Rodrigo ***de Freitas Santana, Jansen Maxwell *Veloso Dias, Orlene *****Vieira, M^a Aparecida *****Ramos, Laís Helena**

*Graduando en Enfermería por la Universidad Estadual de Montes Claros. E-mail: luis.pauloss@hotmail.com ** Enfermera graduada por las Facultades de Saúde Ibituruna, Montes Claros ***Pedagogo Organizacional, Master en Ciencias de la Educación de la Universidad Americana, Asunción -Paraguay. ****Enfermera, Master en Ciencias por la Universidad Federal de São Paulo. Docente del Curso de Graduación en Enfermería de la Universidad Estadual de Montes Claros *****Master en Enfermería por la Universidad Federal de Minas Gerais. Docente del Curso de Graduación en Enfermería de la Universidad Estadual de Montes Claros. *****Enfermera, Doctora en Salud Pública por la Universidad de São Paulo. Docente de la Universidad Federal de São Paulo. Brasil.

Palabras clave: Liderazgo; Gestión; Conocimiento; Enfermería.

Palavras chave: Liderança; Gerenciamento; Conhecimento; Enfermagem.

Keywords: Leadership; Management; Knowledge; Nursing.

RESUMEN

El estudio pretende conocer la visión de enfermeros líderes sobre el liderazgo. Estudio cualitativo, descriptivo, realizado con 12 enfermeros que ocupan cargos de liderazgo en instituciones ubicadas en Montes Claros, Minas Gerais, Brasil. Los datos fueron recogidos a través de entrevista no estructurada y sometidos a análisis de contenido. Los resultados mostraron que los encuestados tienen una visión clara del tema y su importancia para la profesión. Entienden el liderazgo como un proceso que influye sobre las personas o comportamientos, buscando metas, además de considerarla una habilidad que puede aprenderse. Son conscientes de la estrecha relación entre liderazgo y enfermería y reconocen la dificultad de ejercerla en el equipo, que se convierte en específica dependiendo del área de actuación.

RESUMO

O estudo objetivou conhecer a visão de enfermeiros-líderes acerca da liderança. Estudo qualitativo, de natureza descritiva, realizado com 12 enfermeiros que ocupam cargos de liderança em instituições situadas em Montes Claros, Minas Gerais, Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevista não estruturada e submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelaram que os entrevistados tem uma visão clara da temática e de sua importância para a profissão. Entendem a liderança como um processo de influência de pessoas ou comportamentos, visando metas, além de considerá-la habilidade passível de ser aprendida. Percebem relação estreita entre a liderança e a enfermagem e reconhecem a dificuldade em exercê-la na equipe, a qual se torna específica dependendo da área de atuação.

ABSTRACT

The study sought to understand the vision of nurses-leaders about leadership. Qualitative study of descriptive nature, carried out with 12 nurses who hold leadership positions in institutions located in Montes Claros, Minas Gerais, Brazil. The data were collected through unstructured interview and submitted for content analysis. The results showed that respondents have a clear view of the topic and its importance to the profession. Understand the leadership as a process of influence people or behaviors, aiming at targets, in addition to considering it skill that can be learned. Realize close relationship between leadership and nursing and recognize how difficult it is to exercise it in the team, which makes specific depending on the area of operation.

INTRODUCCIÓN

El rápido proceso de crecimiento y desarrollo por el que vienen atravesando algunos países en las últimas décadas requiere de los profesionales de las diversas áreas de actuación el ingreso en el mercado de trabajo con una nueva visión del mundo, en la que los valores como competencia, crecimiento mutuo, actitud positiva, compromiso, honestidad y autodisciplina estén presentes. Estos valores tienen que ver con uno de los términos más discutidos en la actualidad del universo profesional: el liderazgo¹.

Aunque el término líder se usa desde el año 1300, la palabra liderazgo es conocida en inglés, *leadership*, en la primera mitad del siglo XIX. A pesar del uso relativamente reciente en el idioma inglés, el término liderazgo tiene varios significados².

Liderazgo representa el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por alcanzar su objetivo en determinadas situaciones³. Es definida como comportamiento, entendiéndolo en función de la personalidad y de la situación. El Liderazgo es establecido entre la influencia y el comportamiento de las personas para la ejecución de tareas⁴. Recientes estudios acerca de liderazgo han mostrado, en común, el concepto de ser un fenómeno de grupo que implica un proceso de influencia de un individuo sobre los demás, el que liderazgo es un proceso colectivo y por lo tanto, compartido entre todos los miembros⁵.

De esta forma, autores afirman que el líder es la persona que influye y orienta el rumbo, las opiniones y el curso de las acciones². El líder se asemeja al entrenador, cuya misión fundamental es instruir, facilitar la sinergia y cuidar que la mística, la disciplina y la confianza posibiliten los resultados esperados del equipo a su cargo⁶.

Por lo tanto, el comportamiento del líder genera un reflejo en el desempeño del grupo de trabajo, ya que este equipo se refleja en el modelo en el que cree o que percibe como necesario para la ejecución de sus prácticas⁷.

Así, el líder es la persona capaz de canalizar la atención de los involucrados y dirigirlos hacia ideales comunes. Para ello, él se empeña en el sentido de aproximar y ajustar intereses grupales e individuales en consonancia con los objetivos de la organización. Al invertir en el poder existente en los liderados, el líder rearticula ese poder en sintonía con el suyo propio para conseguir una alianza grupal en relación a objetivos comunes, manteniendo su influencia a través del refuerzo del compromiso con ideales comunes⁸.

Autores subrayan como fundamentales en el proceso de liderazgo las siguientes características de quien lidera: búsqueda constante del conocimiento y distribución de este a los liderados, comunicación eficiente, involucramiento, credibilidad, alto grado de resolución de actividades complejas y ambiguas para el contexto organizativo en el que se inserte, buena relación interpersonal, entre otros⁹.

El liderazgo es un tema relevante en el escenario de los diferentes grupos de personas y para la enfermería, su ejercicio en las organizaciones, es de alta trascendencia en la toma de decisiones para el desarrollo de la profesión en todos los ámbitos de la vida social, económica y política¹⁰.

La enfermería es una ciencia que interacciona con otras ciencias. La búsqueda del conocimiento respecto de la naturaleza, de la sociedad, de hechos y fenómenos, exige que el enfermero sea un profesional interactivo y capaz de lidiar con las diversas categorías profesionales⁹.

Es a través del liderazgo que el enfermero intenta conciliar los objetivos organizacionales con los objetivos del grupo de la enfermería, buscando el perfeccionamiento de la práctica profesional y principalmente el alcance de una asistencia de enfermería adecuada¹¹.

Ante lo expuesto, queda claro que el mercado de trabajo está solicitando del enfermero el conocimiento y la aplicación de las habilidades de liderazgo. Así, las hipótesis orientadoras para el desarrollo de este trabajo consideran que el liderazgo en la enfermería es una demanda digna de ser más investigada.

La opción por esta temática, enfermería y liderazgo, surgió a partir de experiencias obtenidas a lo largo de las actividades de prácticas curriculares en la vivencia académica. Observando la práctica del enfermero en sus diversas áreas de actuación, fue posible identificar situaciones en que se exige de este profesional la conducción de un equipo, la toma de decisiones y el desarrollo de características de un líder.

A través de los diferentes enfoques en los cuales el liderazgo viene siendo abordado, queda clara su importancia en la enfermería, sea en la práctica asistencial, gerencial, de enseñanza o investigación, ya que se torna fundamental el desarrollo de sus habilidades en la profesión⁹. Siendo el liderazgo un tema inherente al profesional de enfermería, conocer la visión de enfermeros-líderes sobre la temática contribuye al conocimiento, al desarrollo y aplicación de las habilidades de liderazgo.

Así, este estudio tiene como finalidad conocer la visión de enfermeros-líderes actuantes en la ciudad de Montes Claros, Minas Gerais, sobre la temática del liderazgo y la relación del tema con la enfermería.

METODOLOGÍA

Se trata de un estudio de naturaleza descriptiva, de carácter cualitativo. El escenario de la investigación es Montes Claros, municipio de mediano porte, localizado en la región Norte de Minas Gerais. Actualmente, cuenta con una población total estimada de 363.227 de habitantes. El Municipio dispone de una amplia red de salud, dotada de profesionales capacitados y equipamientos de primera generación en modernos hospitales en los sectores públicos y privados, siendo referencia en la región Norte de Minas y también para los municipios del Sur de Bahía.

Los sujetos estudiados fueron 12 enfermeros que destacan en liderazgo en el escenario de Montes Claros. Fueron considerados como criterios de inclusión para la participación de este estudio: enfermeros que ejercen cargos de gerencia en instituciones hospitalarias, coordinadores de servicios de atención primaria y coordinadores de cursos de graduación en enfermería; y fueron indicados por docentes del área de Administración Aplicada a la Enfermería de las Facultades de Enfermería de la Ciudad de Montes Claros-MG.

El instrumento utilizado para la colecta de datos fue un esquema de entrevistas no estructurada. La entrevista no estructurada posibilita a los investigadores disertar sobre el tema propuesto, sin respuestas o condiciones prefijadas por el investigador¹². La entrevista no estructurada, como técnica de colecta de datos en esta investigación, pretende alcanzar principalmente los datos subjetivos, es decir, aquellos referentes a las vivencias, sentimientos y percepción de los sujetos enfocados. Fueron utilizadas como cuestiones orientadoras: “¿Cómo define usted Liderazgo?”; “¿Cuál es la relación que usted ve entre liderazgo y enfermería?”; “En su opinión, ¿qué es lo que hace que una persona se convierta en líder?”; “¿Cuáles son las características de un buen líder?”; “¿Cuáles son las mayores dificultades que usted enfrenta para ejercer el liderazgo en su equipo?”.

La colecta de datos ocurrió en el segundo semestre de 2011, y los entrevistados fueron abordados fuera del ambiente de trabajo. Se realizó esta investigación en un ambiente que privilegiase la tranquilidad y el confort de los entrevistados, proporcionando espontaneidad por parte de cada uno de los entrevistados, estableciéndose un encuentro de forma amigable y tranquila. Los entrevistados fueron informados de los objetivos del estudio y la importancia de su participación, asegurando el carácter confidencial de las informaciones y el anonimato de los entrevistados. En ese mismo ambiente, los investigadores procedieron a la lectura del término de Consentimiento Libre esclarecido, siendo que, luego de esclarecidos, fue firmado por los entrevistados y por los entrevistadores, asegurando el carácter de confidencialidad y sigilo de las informaciones.

Para que ningún detalle importante pasase desapercibido, se solicitó la autorización de los participantes de la investigación para que las entrevistas fuesen grabadas y posteriormente transcritas en su totalidad. Además, a la cuantificación de las entrevistas siguió el criterio de saturación de expresiones.

Posteriormente, los datos fueron sometidos a un análisis de contenido. El análisis de los datos se inició con la lectura fluctuante del contenido de las entrevistas. En seguida, el material fue explorado de forma a alcanzar el núcleo de comprensión del texto, culminando con la clasificación y agregación de los datos, de los cuales surgirán los temas relevantes¹³. Para el análisis de las entrevistas, hubo, inicialmente,

la codificación de las palabras de los entrevistados. Los códigos fueron agrupados por las semejanzas de significados en categorías empíricas confrontadas a la luz de la literatura. Para garantizar el anonimato, los enfermeros fueron identificados como E1, E2 y así sucesivamente.

Se resalta que este estudio fue aprobado por el Comité de Ética en investigación de la Universidad Estadual de Montes Claros, por medio del parecer consustanciado n° 2838.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los enfermeros-líderes que participaron de la investigación actúan en diversas áreas, como puede observarse en el cuadro 1.

Cuadro 1 – Listado de cargos actuales de los líderes participantes del estudio, Montes Claros, 2011.

Cargo actual	n	%
Coordinador de enfermería en el hospital	03	25
Gerente de Hospital	02	16,8
Coordinador de Curso de Licenciatura en Enfermería	03	25
Directora de enfermería del área hospitalaria	01	8,3
Gerente de calidad	01	8,3
Gerente de Atención Primaria a la Salud	01	8,3
Investigadora	01	8,3
Total	12	100

Fuente: Colecta de Datos, 2011.

En cuanto a la titulación, todos poseen más de una especialización; cuatro son maestros; uno posee Doctorado.

El análisis de las entrevistas permitió identificar dos categorías: “Concepto, desarrollo y habilidades de liderazgo” y “Liderazgo en enfermería y las dificultades enfrentadas”.

Concepto, desarrollo y habilidades de Liderazgo.

En esta categoría, se pretende extraer de los líderes entrevistados una definición para el termino liderazgo, cuestionar respecto de lo que es necesario para que una persona se torne líder y cuáles son las características de un buen líder.

En cuanto al concepto de liderazgo, de las varias definiciones de liderazgo citados en la literatura¹⁴, la de influenciar personas fue la más señalada por los entrevistados, como se observa en las ponencias que siguen:

Liderazgo es la habilidad de influenciar personas de manera voluntaria. E5.

Capacidad de influenciar personas, de modificar situaciones y de transformar realidades. E8.

Veo al liderazgo como una acción de influir en un grupo o individuo. E10.

Ejercer papel de influencia dentro de un equipo. E11.

Autores entienden el liderazgo como un fenómeno grupal en el que hay influencia de un individuo sobre los demás o incluso un proceso colectivo y compartido entre los miembros de un grupo¹⁴.

Se puede percibir que el liderazgo aparece como la capacidad o habilidad de influenciar personas y comportamientos, vinculada a un proceso de equipo provisto de objetivo a ser alcanzado, como se destaca en las siguientes expresiones:

Es la habilidad de obtener resultados a través de las personas. E1.

Capacidad de dirigir a las personas para objetivos específicos. E6.

Capacidad de motivar, de transformar opiniones, de hacer que las personas cambien y alcancen determinados objetivos. E7.

Es conseguir, dentro de su ambiente de trabajo, que sus subordinados ejecuten las actividades planeadas, sin ser autoritario, usando un poder de persuasión. E9.

El liderazgo es un proceso grupal y está conectado a un sentido de acción, de movimiento, influenciado con la finalidad de alcanzar una meta⁸. Ante esto, vale ampliar, que el ejemplo positivo del líder podrá fortalecer el respeto entre los miembros del grupo, además de influir en la conducta de sus colaboradores. En el caso de la enfermería, si el enfermero es responsable, comprometido y puntual, él podrá influir en su equipo para desarrollar esas mismas características¹⁵.

En las declaraciones anteriores notamos también que los sujetos, entre líneas, expresan sus opiniones en relación a estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo es la manera por la cual un líder influye en las personas del grupo. Esto puede observarse en el comentario de E9 que dice que el liderazgo debe ser ejercido sin autoritarismo, pero utilizando un poder de persuasión. En este sentido, el enfermero debe estar preparado para un nuevo actuar, desarrollando y madurando un nuevo tipo de liderazgo, motivador e integrado en las acciones de las personas y del equipo⁵.

Con relación a la pregunta “¿qué se necesita para convertirse en un líder?”, los sujetos respondieron sobre dos enfoques: “el liderazgo es innato o no” y “qué elementos pueden tornar una persona en líder”. En las siguientes declaraciones se observa la opinión de los entrevistados sobre el hecho del liderazgo ser innato o no:

Yo creo que algunos ya nacen con algunas habilidades de liderazgo.

Sin embargo, yo puedo tener una característica que no es tan acentuada y que a partir de los estudios y de acciones para desarrollar, yo me convierto en un líder mejor. E1

Existen personas que ya tienen el perfil de liderazgo, pero este puede ser adquirido también. E3.

Algunos nacen con características que predisponen al liderazgo, otros pueden desarrollarlos. E5

Hay personas que nacen con la esencia de liderazgo, cuando son estimuladas se tornan buenos líderes. E11

Los sujetos coinciden en el hecho de que algunas personas nacen con habilidades que facilitan el proceso de liderazgo, sin embargo no desacreditan que una persona que no tenga el mismo perfil pueda desarrollarla. A pesar de que algunas características de los líderes parecen genéticas, otros necesitan ser estudiadas, pero es el conjunto de las características básicas y la dinámica de su comportamiento lo que produce un liderazgo eficaz.

Respecto a la construcción del líder, se puede afirmar que inclusive las personas que carecen de habilidades especiales pueden convertirse en uno. Es necesario que los órganos formadores y las instituciones de salud se sensibilicen de la importancia de la enseñanza y el aprendizaje permanente de liderazgo. De esa manera, pondrán a disposición del mercado de trabajo, profesionales aptos para asumir la función de líderes del equipo de enfermería y preparados para desarrollar actitudes conscientes, al capacitarse como agentes de transformación¹¹.

Cuando preguntados sobre qué sería necesario hacer para convertirse en un buen líder, los entrevistados hicieron las siguientes manifestaciones:

Necesitamos hacer un autoevaluación, para eso existen exámenes en el mercado que muestran los tipos de habilidades que nos faltan. A partir de ahí preparar un plan de desarrollo individual. E11.

Lo que hace que una persona sea un líder es su capacidad de escuchar, de tener iniciativa y de preparación. E3.

La propia necesidad diaria del profesional, las exigencias del servicio. Además, hay cursos que nos preparan para tornarnos buenos líderes. E6.

Creo que en primer lugar la experiencia. La persona tiene que ser un visionario, tiene que querer ser un líder, ser determinada y comprometida. E7.

Existen varios tipos de líderes y ellos pueden perfeccionarse con cursos para ello. E8.

Hay condiciones para tornarse un líder como el deseo de ser, de seguir una carrera y a partir de ahí la búsqueda por preparación, capacitación, desarrollo. E11.

A partir de estas respuestas, se puede afirmar que el liderazgo se desarrolla, a pesar de que haya personas que nazcan con características que faciliten, todas pueden tornarse en buenos líderes, para eso, deben tener tiempo y espacio para revelarse. Las personas aprenden a liderar lentamente, a lo largo del tiempo, por tentativa o por error, orientados por una claridad de lo que es un buen liderazgo y con el estímulo de otras personas que poseen gran capacidad de liderazgo usadas como modelo¹⁶.

Se resalta también la búsqueda de la perfección, entrenamientos y cursos, como indicó uno de los entrevistados. Hay en el mercado mecanismos que pueden auxiliar y desarrollar características esenciales para tornarse en un buen líder. Debe ser imperativa la constante actualización de los profesionales, objetivando ofrecer calidad en la asistencia y posibilitando crecimiento y desarrollo profesional, pues la desinformación y la comodidad limitan el proceso de liderar⁹.

Se destaca además que para una persona se convierta en líder es necesario tener potencial, o ciertos atributos de personalidad y que estos, por sí solos, no bastan; se hace necesario un desarrollo favorecido por un ambiente propicio aliado al deseo de ser un líder, como afirman E7 y E11.

En lo concerniente a las características de lo que un líder necesita tener, se observaron las siguientes habilidades en las expresiones que siguen:

Comunicación, una comunicación clara, efectiva; empatía; habilidad para relacionarse. E1.

Perseverancia; tener planificaciones, saber enseñar, tolerancia. E2.

Habilidad de escuchar; saber oír, ser estratégico. E3.

Organización; planificación, relación interpersonal. E4

Flexibilidad; creatividad; tener conocimiento. E6.

Humildad; creatividad; participación, tener iniciativa. E7.

Capacidad de influenciar; poder de persuasión, capacidad de improvisación; organización; compromiso. E8.

Creatividad; innovación, motivación, competencia y responsabilidad. E12.

Simões y Fávero¹⁴ coinciden con las palabras expresadas anteriormente al indicar que, entre las habilidades de liderazgo exigidas, destacan conocimiento, experiencia, confianza, capacidad de trabajar en equipo, de resolver problemas, autodesarrollo, relación interpersonal, compromiso y respeto entre el equipo y saber oír. Se puede decir que estos atributos de liderazgo están presentes en el abordaje de la mayoría de los autores que la desarrollan; de esta manera, es valioso, para la enfermería, cultivar esa competencia de liderazgo.

La comunicación constituye un elemento de suma importancia en el proceso de liderar del enfermero. La manera como se da la transmisión de mensajes interferirá en el resultado deseado¹⁶.

El ejercicio del liderazgo exige preparación, creatividad, coraje y determinación, pues el modelo de proceso de trabajo ideal se encuentra distante de la realidad concreta del enfermero¹⁷. Además de los atributos y dominio de las habilidades del ejercicio de liderazgo, el enfermero necesita expresar sus valores éticos, servir de referencia por sus acciones y actitudes y tener visión de futuro. Es también indispensable respetar al prójimo y valorar las relaciones humanas¹⁸⁻¹⁹.

Liderazgo en enfermería y las dificultades enfrentadas.

En esta última categoría, se pretende saber la opinión de los enfermeros-líderes sobre la existencia de la relación de la enfermería con el liderazgo. Y, a partir de sus experiencias, saber cuáles son las dificultades que encuentran para ejercer el liderazgo en sus equipos.

Respecto a la relación de la enfermería con el liderazgo, autores afirman que esta relación siempre genera polémicas⁵. A fin de cuentas, ¿el enfermero debe ser un líder o no? ¿Ser líder es una función inherente al enfermero?

Los enfermeros-líderes participantes de este estudio creen que el enfermero es el profesional que ocupa la función central en la institución por ser un agregador en el equipo multiprofesional, como se observa en las palabras que siguen:

El enfermero es un profesional que trabaja en equipo y ahí surge la relación con el liderazgo, para delegar, priorizar, conducir y planear el trabajo. E1.

El liderazgo debe estar contenido en el perfil del enfermero, forma parte de la enfermería. El enfermero tiene que dirigir a su equipo, tiene que trabajar y orientar su equipo para objetivos establecidos. E2.

El enfermero influye directamente en la conducción de los procesos y personas. Para dirigir personas, una de las principales características, uno de los principales dominios que tiene que tener es el liderazgo. E5.

Para ejecutar una buena asistencia de enfermería, uno depende de otras personas del equipo, especialistas y auxiliares. Usted necesita coordinar este equipo, para que así las metas sean alcanzadas, para eso el enfermero necesita tener un espíritu de liderazgo. E9.

A partir de las declaraciones anteriores, queda clara la estrecha relación que existe entre enfermería y liderazgo. Los sujetos entrevistados señalan la necesidad del enfermero de ser un líder, una vez que este, independientemente del área en que actúa, tendrá que ejercer el liderazgo, pues tendrá un equipo para el cual tendrá que ser ejemplo. Dentro del equipo, el enfermero necesita delegar, organizar, capacitar, establecer metas, proyectar y desarrollar otras competencias que lo hagan líder, un influenciador²⁰.

El enfermero tiene en su esencia el contacto con el otro, sea en el ejercicio del arte de cuidar o también administrando equipos y preocupándose de quien cuida, una vez que resuelve conflictos, practica la equidad en la toma de decisiones, se guía por la ética y por la ley del ejercicio profesional, orienta nuevas conductas, busca la participación de sus pares en la construcción de planificaciones y proyectos, finalmente sirve de inspiración para que haya seguidores dispuestos a trillar sus caminos²¹.

Además de eso, la capacidad de liderar es reconocida como un instrumento imprescindible en el proceso de trabajo del enfermero, que puede ayudarle en la gestión de las acciones de enfermería y contribuir a la formación de un grupo de trabajo cohesionado y comprometido¹⁵.

Ribeiro, Santos y Maria⁹ defienden también que, inevitablemente, el enfermero desarrollará la habilidad de liderazgo, independiente de sus características personales, pues la enfermería requiere de un profesional competente, capaz de lidiar con la gran diversidad humana, además de mostrarse apto para resolver problemas y proponer cambios, señalando soluciones para lo que no satisface a las necesidades de la población y del equipo. El enfermero, como profesional y coordinador del equipo

de enfermería, necesita ejercer liderazgo y para eso es imprescindible que desarrolle esa habilidad.

Algunos sujetos señalan que desde la licenciatura el enfermero está preparado para ser líder, lo que se observa en las siguientes declaraciones:

Dentro del propio curso de enfermería, aprendemos que iremos a coordinar un equipo, un sector. Y para que coordines alguna cosa necesitas desarrollar liderazgo, necesitas ser un líder.E6

Nuestra formación contribuye mucho para que nos tornemos líderes, desde la asistencia de enfermería, planificación, análisis de problemas, clasificación de prioridades y solución de problemas, todo eso está relacionado con el liderazgo.E10

Por los principios de su formación, el enfermero tiene la tendencia a desarrollar, casi de forma inevitable, habilidades de liderazgo, principalmente en virtud de las tareas que le son exigidas. Es necesario que el enfermero desempeñe, sea en instituciones hospitalarias o en actividades de salud comunitaria, la función de líder, una vez que está directamente involucrado con el análisis crítico, identificación de problemas, toma de decisiones, planificación e implementación de cuidados, designación de otros profesionales del equipo de enfermería y motivación de los profesionales del equipo de salud, por ejemplo¹.

Por otro lado, algunos de los sujetos señalan una falla en la licenciatura de enfermería, relativo a la formación de enfermeros-líderes:

El enfermero, cuando se gradúa, ya tendría que formarse un líder. Lo que sabemos es que no siempre eso sucede. E1

Yo veo que esta cuestión aun es un fallo en las facultades, lo que debería ser más trabajado, porque al graduarse, automáticamente, él va ser un administrador, él tiene que ser un líder. E7.

A pesar de que existan preguntas respecto a la forma con que la academia prepara al enfermero líder, no hay dudas respecto al hecho de que ser un líder es un proceso casi natural en la profesión de la enfermería y que la propia forma como está estructurado el trabajo y la formación favorecen el ejercicio del liderazgo. Vale aún recordar que el enfermero es contratado en las instituciones para coordinar un equipo y administrar la asistencia al paciente. Esta función le hará ejercer una influencia en el equipo de enfermería y en el equipo interdisciplinar.

Corroborando con las declaraciones, estudio realizado con 15 enfermeros recién graduados en 2006, egresados del curso de enfermería y licenciatura de la Escuela de Enfermería Aurora de Afonso Costa (EEAAC) de la Universidad Federal Fluminense (UFF), situada en Niterói, Rio de Janeiro, señala que las declaraciones obtenidas a partir de las expresiones de los enfermeros fueron las quejas en relación a la falta de preparación para el mercado de trabajo o del estilo de liderazgo, por la falta de preparación durante la graduación²⁰.

Se pretendió, aun, en esta categoría, identificar algunas dificultades encontradas por los enfermeros-líderes en su ambiente de trabajo. Las dificultades existen y son

específicas en cada tipo de trabajo. Respecto al cuestionamiento sobre esas dificultades, se llegó a las siguientes respuestas:

Personalmente, la confrontación con otros líderes. Considero como mayor dificultad la sensibilización de líderes antiguos respecto a la necesidad de cambiar, innovar el servicio.E2

La dificultad en una empresa privada existe porque todo abarca costos y eso limita mucho. Tiene que ser creativo dentro del presupuesto que tiene para trabajar.E3.

Las principales dificultades que enfrentamos para ejercer el liderazgo es la cuestión del compromiso de las personas. Dentro del hospital la dificultad también existe debido a la gran cantidad de enfermeros que, muchas veces, hacen tres veces guardia en la semana, lo que dificulta el vínculo.E5

El hecho de que 99 % de las personas sean efectivas dificulta ejercer el liderazgo. La postura de quien trabaja en la certeza de no perder el empleo es diferente de aquel que sabe que si hace algo equivocado podrá comprometer su empleo.E8

La principal dificultad hoy día en el servicio público, municipal, para ejercer el liderazgo, yo creo que es la inestabilidad de grupo. La alta rotación de profesionales por causas políticas. E10

Para mí la mayor dificultad es la cuestión de las relaciones interpersonales, saber lidiar con las más diferentes personalidades para conseguir convencer y trabajar juntos por objetivos comunes. E11

Se observa, ante las respuestas, que las principales dificultades experimentadas por los enfermeros-líderes son: ejercer el liderazgo con personas que poseen cargos efectivos, la confrontación con otros líderes, la alta rotación de personas en los servicios municipales, la limitación de las empresas privadas y las relaciones interpersonales.

Respecto al desempeño de liderazgo, Silva y Galvao¹¹ señalan dificultades frecuentemente encontradas por los enfermeros, los cuales se refieren a las cuestiones de relación en el equipo y las propias atribuciones de esos profesionales, las cuales también fueron señaladas por los entrevistados.

A pesar de que esté en la cima de la estructura jerárquica del equipo, el enfermero sufre la influencia de la cultura organizativa, conforme las relaciones de poder de la institución. Porque están sujetas a las normas de organización, muchos enfermeros ejercen el liderazgo de modo limitado²¹.

Aun con las dificultades, cabe al enfermero-líder el desarrollo de su trabajo y el cumplimiento de las actividades propuestas. Y es con el perfeccionamiento de las habilidades de liderazgo, sea a través de las experiencias, de las características innatas o de la búsqueda por capacitación, que el líder enfermero se torna el influyente de un equipo y así alcanzar sus metas y objetivos.

CONCLUSIÓN

Los líderes de enfermería entrevistados entienden el liderazgo como un proceso de influencia grupal, mirando objetivos. Los sujetos están de acuerdo respecto al hecho de que algunas personas nacen con algunas características de líderes, sin embargo ven el liderazgo como algo que puede ser conquistado y perfeccionado, no como un aspecto inaccesible, es decir, el líder no nace hecho, pero se construye a lo largo de su formación como profesional y ser humano.

En este sentido, los enfermeros que anhelan prosperar en la posición de líder del equipo de enfermería necesitan desarrollar algunas características, como: compromiso, flexibilidad, comunicación efectiva, responsabilidad, buena relación interpersonal, creatividad, organización y saber oír.

El liderazgo es una habilidad esencial en la vida profesional del enfermero, pues le capacita para comunicarse claramente con el grupo, ser capaz de señalar soluciones para los conflictos y tener iniciativa en la toma de decisiones, atributos que garantizan un desempeño satisfactorio en su trabajo, lo que demuestra la estrecha relación entre liderazgo y enfermería.

A pesar que existan dificultades para ejercer el liderazgo dentro de un equipo, el enfermero necesita estar preparado para asumir el papel de líder, influyente, independiente del área de actuación.

Siendo así, se entiende que es de fundamental importancia la preparación de los profesionales de enfermería en lo concerniente a las habilidades de liderazgo, para que las acciones de enfermería vinculadas al liderazgo sean encaradas de forma natural y alentadora. Ante lo expuesto, se concluye que es de suma importancia para el profesional enfermero desarrollar las habilidades de liderazgo.

REFERENCIAS

1. Sousa LB, Barroso MGT. Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem. Esc Anna Nery Rev Enferm. 2009 jan-mar; 13(1): 181-187. [acesso em 2012 jun 21]. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ean/v13n1/v13n1a25.pdf>>.
2. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
3. García-Jiménez MA. Liderança de enfermagem nas organizações de saúde da Cidade do México. Distrito Federal. 2007. 201f. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.
4. Barbosa LR, Costa Melo MRA. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. Rev Bras Enferm. 2008;61(2):366-370.
5. Lourenço MR, Trevizan MA. Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança & enfermagem. Rev latinoam enferm. 2001;9(3):14-19. [acesso em 2012 jun 21]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n3/11493.pdf>>.
6. Amestoy SC, Cestari ME, Thofahrn MB, Milbrath VM. Características que interferem na construção do enfermeiro-líder. Acta Paul Enferm. 2009;22(5):673-8. [acesso em 2012 jun 21]. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ape/v22n5/12.pdf>>
7. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. Texto & contexto enferm. 2008; 17(4):734-742.

8. Lourenço MR, Trevizan MA. Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros líderes. *Acta Paul Enferm.* 2002;15(1):48-52.
9. Ribeiro M. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. *Esc. Anna Nery Rev. Enferm;* 2006; 10(1):109-115. [Acesso 2012 jun 18]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452006000100014>
10. Cardoso MLAP, Ramos LH, D'Innocenzo M. Liderança *Coaching*: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Rev Esc Enferm USP.* 2011; 45(3):730-737. [acesso em 2011 nov 13]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/v45n3a26.pdf>>
11. Silva MA, Galvão MC. Aplicação da liderança situacional na enfermagem de Centro Cirúrgico. *Rev Esc Enferm USP.* 2007;41(1):104-112. [acesso em 2012 jun 21]. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41n1/v41n1a13.pdf>>
12. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.
13. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2006.
14. Simões A, Fávero N. O desafio da liderança para o enfermeiro. *Rev latinoam enferm.* 2003; 11(5):567-573. [acesso em 2012 jun 15]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692003000500002>
15. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Porto AR. Enfermeiras refletindo sobre seu processo de trabalho. *Cogitare Enferm.* 2010; 15(1):158-163.
16. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP.* 2006; 40(1):117-122. [acesso 2012 jun 10]. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062342006000100017&lng=en&nrm=iso>
17. Munari DB, Nunes FC, Motta KAMB, Esperidião E, Silva JI, Coelho MA. Educação de laboratório como ferramenta no processo educação continuada de enfermeiros gerentes. *Rev enferm UERJ.* 2008; 16(4):577-583. [acesso em 2012 mar 20]. Disponível em: <<http://files.bvs.br/upload/S/0104-3552/2008/v16n4/a577-583.pdf>>.
18. Moreira MC, Silva SCSB. Práticas de liderança adotadas por enfermeiros no serviço noturno. *Rev enferm UERJ.* 2007; 15(2):183-189. [acesso em 2012 mar 16]. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a05.pdf>>.
19. Valadares GV, Viana LO. Vivendo o choque da realidade: a inserção do enfermeiro na especialidade. *Rev enferm UERJ.* 2009; 17(1):81-85. [acesso em 2012 mar 15]. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v17n1/v17n1a15.pdf>>.
20. Vilela PF, Souza ÂC. Liderança: um desafio para o enfermeiro recém formado. *Rev enferm UERJ.* 2010; 18(4):591-597. [acesso em 2012 jan 02]. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v18n4/v18n4a15.pdf>>
21. Balsanelli AP, Cunha ICKO, Whitaker IY. Estilos de liderança de enfermeiros em unidade de terapia intensiva: associação com o perfil pessoal, profissional e carga de trabalho. *Acta Paul Enferm.* 2008; 21(2):300-304. [acesso em 2012 jun 05]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v21n2/pt_a11v21n2.pdf>

ISSN 1695-6141

© COPYRIGHT Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia