

Artículo de revisión

Estado del liderazgo de Enfermería para la gestión de cuidado en establecimientos de salud

State of Nursing Leadership for the Management of Care in Health Facilities

Nury Gloria Ramos Calisaya^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-8261-9194>

Rudi Amalia Loli Ponce¹ <https://orcid.org/0000-0002-3843-5451>

Luisa Hortensia Rivas Diaz¹ <https://orcid.org/0000-0003-3540-8156>

Nelly Martha Rocha Zapana² <https://orcid.org/0000-0003-3418-5712>

¹Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

²Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú.

*Autor para la correspondencia: nury.ramos@unmsm.edu.pe

RESUMEN

Introducción: El liderazgo en Enfermería constituye una competencia fundamental en quienes ejercen un cargo, que va más allá de conducir pequeños grupos de trabajo hasta niveles directivos en la toma de decisiones dentro de la organización, para la mejor atención de las personas.

Objetivo: Sintetizar el estado del ejercicio del liderazgo en Enfermería para la gestión de los cuidados en los establecimientos de salud.

Métodos: Se realizó una revisión de alcance de artículos publicados del 2013 al 2021 en las bases de datos LILACS, SciELO, PubMed, Dialnet y REDALYC. En la estrategia de búsqueda se utilizó el diagrama de flujo *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses* (PRISMA) mediante el uso de los descriptores DeCS y MeSH y los operadores booleanos AND y OR. Se revisaron 665 artículos originales disponibles en inglés, español, alemán y portugués y se excluyeron trabajos sin acceso a texto completo, literatura gris y publicaciones antes del 2013; se seleccionaron 19.

Conclusiones: Se destaca la importancia del liderazgo en las gestoras de Enfermería, reconocido por el equipo de salud, con gran impacto en los usuarios internos y externos. Se evidenciaron tres tendencias de liderazgo en Enfermería: el liderazgo transformacional, el liderazgo democrático y el autocrático.

Palabras clave: liderazgo; capacidad de liderazgo y gobernanza; enfermería; instituciones de salud; investigación de enfermería; enfermeras administradoras.

ABSTRACT

Introduction: Leadership in nursing is a fundamental competence in those who work in an organizational position, going beyond leading small work groups up to managerial levels in decision making within the organization, for the best care of people.

Objective: To synthesize the state of leadership work in nursing for the management of care in health facilities.

Methods: A scoping review was carried out of articles published from 2013 to 2021 in the LILACS, SciELO, PubMed, Dialnet and REDALYC databases. The search strategy used the Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses (PRISMA) flowchart, together with the DeCS and MeSH descriptors, as well as the Boolean operators AND and OR. An amount of 665 original articles were reviewed, as they were available in English, Spanish, German and Portuguese; while exclusions *per se* included works without full-text access, gray literature, and publications before 2013. Of that total, 19 were selected.

Conclusions: The importance of leadership in nursing managers is highlighted, as recognized by the health team, with great impact on internal and external users. Three nursing leadership trends were evidenced: transformational leadership, democratic leadership and autocratic leadership.

Keywords: leadership; leadership and governance capacity; nursing; health institutions; research in nursing; manager nurses.

Recibido: 28/09/2022

Aceptado: 21/01/2024

Introducción

El liderazgo en Enfermería es un componente esencial en la gestión de los servicios de salud, y una competencia profesional necesaria para su desarrollo. Las enfermeras con cargos administrativos desempeñan un papel fundamental en la mejora de la calidad del cuidado al liderar equipos, coordinar servicios y promover un entorno de trabajo colaborativo y seguro. Los líderes de Enfermería enfrentan la problemática actual, en el contexto de los servicios de salud, por la falta de recursos humanos. El déficit mundial es de 5,9 millones de profesionales de Enfermería en países como África, Asia Sudoriental, así como en algunos países de Latinoamérica para lograr atender a la población que lo demanda.^(1,2,3,4)

Se considera un tema prioritario en las organizaciones de salud, debido a que el sujeto de atención es el ser humano que requiere atención oportuna para mantener su calidad de vida, y exige de las enfermeras competitividad, actitudes favorables, valores para la toma de decisiones, comunicación y administración efectiva y eficaz.^(5,6)

La Organización Mundial de la Salud (OMS)⁽⁷⁾ señala que es necesario fortalecer el liderazgo de los profesionales de Enfermería a fin de garantizar que participen en la formulación de normas en salud, en la adopción de decisiones, y contribuyan en la eficacia de los sistemas de atención sociosanitaria como la ampliación de la cobertura sanitaria universal, salud mental, enfermedades no transmisibles, seguridad del paciente y en la prestación de cuidados holísticos centrados en la persona .

Zabalegui⁽⁸⁾ agrega que el liderazgo en Enfermería favorece el ejercicio de actividades orientadas al cuidado de la persona, la prevención, promoción, educación, investigación e innovación, por lo que debe tener y evidenciar competencias, habilidades y actitudes proactivas como comunicación, trabajo en equipo, educación, perseverancia, coraje, compromiso, fortaleza y valentía.

Algunos autores^(9,10,11) señalan que el profesional de Enfermería, como actor importante de toda organización de salud, involucra el liderazgo, la planificación, la toma de decisiones, el desarrollo y la aplicación de métodos de atención para brindar un servicio eficaz, eficiente, integral, oportuno y continuo.

En los últimos años se ha dado énfasis a la importancia del liderazgo de enfermeras en todas las áreas de su desempeño, sobre todo a raíz de la aparición de la pandemia por COVID-19,

donde se ha puesto en evidencia que las enfermeras han enfrentado con valentía los retos de esta problemática; es así como en el informe sobre la situación de la Enfermería en el mundo 2020⁽²⁾ se precisa que es necesario invertir en liderazgo además de la educación y empleo. En el mundo hay 28 millones de profesionales de Enfermería promedio, 30 % de los cuales trabajan en la Región de las Américas.⁽¹²⁾

Los profesionales de Enfermería son la primera línea de atención y cuidados y tienen un rol crucial en la mejora del acceso y de la calidad de la atención de salud. El escenario actual puede tornarse como una oportunidad para que los países inviertan en mejorar las condiciones de trabajo y educación en Enfermería, lo cual redundará en importantes logros para la cobertura universal de salud y el acceso a la salud de las poblaciones de la Región.^(8,10,12)

Se hace necesario una revisión de alcance sobre la problemática, porque no se conoce cuál es el estado global del liderazgo de Enfermería. Por ello el objetivo de la investigación fue sintetizar el estado del ejercicio del liderazgo en Enfermería para la gestión de los cuidados en los establecimientos de salud.

Métodos

Se realizó una revisión de alcance del 2013 al 2021, según la secuencia de pasos: identificación de la pregunta guía, búsqueda de datos, determinación de criterios de inclusión y exclusión, categorización de los estudios, evaluación crítica de estos e interpretación de los resultados y presentación de la revisión.

La pregunta guía se elaboró a través del acrónimo PIC (Problema, Interés, Contexto), considera P (liderazgo), I (Gestión de los cuidados) y C (Establecimientos de salud)⁽¹³⁾ y fue: ¿Cuáles son las evidencias en la literatura científica sobre los estilos de liderazgo de Enfermería para la gestión de cuidado en establecimientos de salud?

Criterios de inclusión: Para la selección de las referencias fue que estuvieran publicados en revistas indexadas, artículos originales completos, disponibles en inglés, español, alemán y portugués en el período 2013-2021.

Criterios de exclusión: Notas previas y monografías, que no estén acorde al objetivo, así como artículos duplicados.

La búsqueda de artículos publicados fue en bases de datos: Scopus, LILACS, SciELO, PubMed, LILACS, Dialnet, REDALYC, REDIB Y STUDOCU, mediante los descriptores en Ciencias de la Salud DeCS/MeSH: “Liderazgo”, “Enfermeras jefe”, “gobernanza”, “supervisión de Enfermería”, “Rol de la Enfermera”, “Enfermera en la Atención primaria”, “Personal de Enfermería” “Capacidad de liderazgo”. Con el fin de precisar la búsqueda de artículos, se utilizaron los operadores booleanos AND y OR (Cuadro 1).

Cuadro 1 - Estrategia de búsqueda según base de datos

Base de datos	Descriptores	Estrategia de búsqueda
Scopus SciELO LILACS Dialnet REDALYC STUDOCU	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Enfermeras jefe - Supervisión de Enfermería - Rol de la Enfermera - Enfermería en la Atención Primaria - Personal de Enfermería 	<p>(((((Liderazgo) AND (Enfermeras jefe) AND (gobernanza) AND (supervisión de Enfermería) AND (Rol de la enfermera) AND (Enfermera en la Atención Primaria) AND (Personal de Enfermería))))))</p>
PubMed	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Leadership</i> - <i>Leadership skills</i> - <i>Nursing supervision</i> 	<p>(((((<i>Leadership</i>) AND (<i>Leadership skills</i>) AND (<i>Nursing supervision</i>))))))</p>

Se realizó una búsqueda de artículos de impacto en la investigación, con el programa EndNote (gestor de referencias y para organizar y gestionar los estudios).

Se procedió a una evaluación crítica de los resúmenes, se realizaron comparaciones y discusiones que favorecieran la exposición de los resultados de la investigación.

Las indagaciones tuvieron como resultados 57 artículos y fueron seleccionados 19, que representan los criterios formulados (lectura de los títulos en las diferentes publicaciones, resumen, palabras clave, pertinencia y adherencia a la temática abordada en la investigación).

Para una mejor visualización de los pasos de selección de datos, se utilizó el diagrama de flujo *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses* (PRISMA) (fig. 1).⁽¹⁴⁾

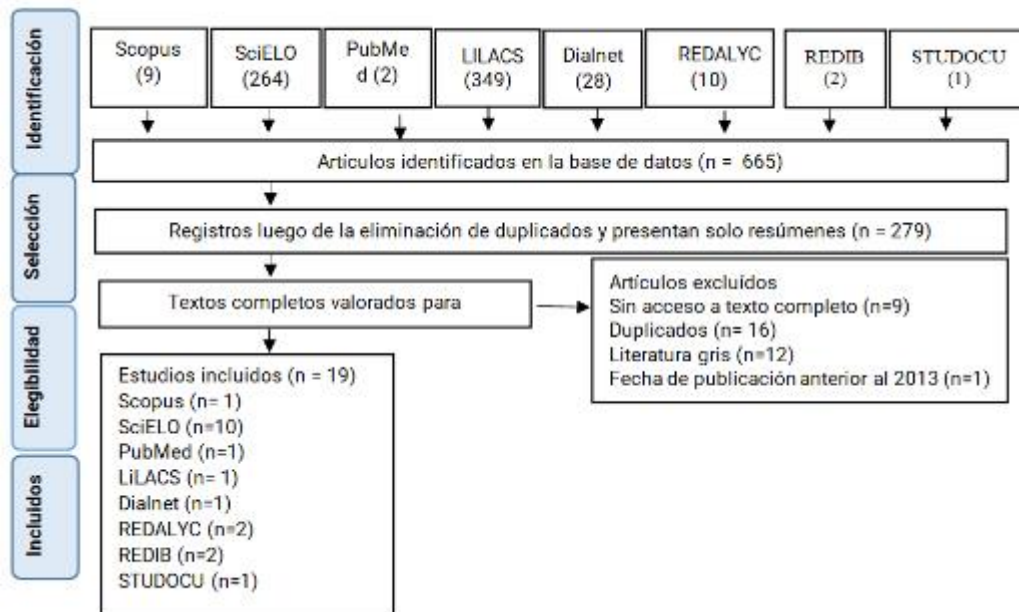


Fig. 1 - Diagrama de flujo de las diferentes fases del proceso de selección de estudios, según las directrices PRISMA.

Desarrollo

A continuación, se presentan los 19 artículos seleccionados, de los cuales 8 fueron publicados en revistas brasileñas, 7 de ellas de enfoque cualitativo; 4 en Colombia, 2 con enfoque cualitativo, una de enfoque mixto y una cuantitativa; 2 en Perú una con enfoque cualitativo y una cuantitativa; un estudio en México, España y Chile de enfoque cualitativo, mientras que en Portugal y Argentina un estudio de enfoque cuantitativo en cada país.

Cuadro 2 - Matriz de síntesis de artículos originales

Autores / Año / País / Base de datos	Objetivo	Metodología	Resultados	Conclusiones
Mota y otros ⁽¹⁵⁾ / 2021 / Portugal / Scopus.	Caracterizar los roles de liderazgo de directores de Enfermería.	Descriptivo y correlacional. Muestra: 219 enfermeras. Instrumento: cuestionario de	Los participantes reconocen el rol de liderazgo de las enfermeras gerentes: Mentor, director, coordinador,	El cumplimiento del rol es por metas, y la orientación y control interno según la normativa.

		habilidades de liderazgo adaptado.	productor, monitor, bróker, facilitados e innovador.	
<i>Huamán y otros</i> ⁽¹⁶⁾ / 2020 / Perú / SciELO.	Comprender el cotidiano de la gestión de la enfermera jefa de servicio.	Fenomenología social de Alfred Schutz. Muestra: 10 enfermeras jefes de servicio, Técnica: entrevista fenomenológica e instrumento: guía de entrevista.	Se crearon 2 categorías: “Responsabilidad y liderazgo en la gestión del cotidiano” y “Compartir intersubjetividades al interactuar con otros semejantes en el mundo de vida cotidiana”.	La enfermera jefa es muy arraigada a la responsabilidad al cargo, interactúa con la enfermera, médico y autoridades militares, a las dificultades de servicio su manejo lo realiza mediante su competencia de conocimientos.
<i>Pereira y otros</i> ⁽¹⁷⁾ / 2020 / Brasil / SciELO.	Identificar el significado del liderazgo transformacional.	Investigación-acción. Muestra: 9 enfermeros gerentes. Técnica: análisis de contenido.	Muestra las dificultades en el proceso decisorio y en la planificación; el líder necesita trabajar en equipo y con el tamaño del personal adecuado.	La reflexión para desarrollar el liderazgo transformacional fue fundamental en la práctica de los gerentes, lo que fortalece el proceso decisorio en la gestión del servicio.
<i>Ferreira y otros</i> ⁽¹⁸⁾ / 2020 / Brasil / SciELO.	Comprender los desafíos y estrategias adoptadas por los enfermeros para el ejercicio del Liderazgo Transformacional.	Cualitativo. Muestra: 25 enfermeros. Técnica: análisis de contenido.	Los desafíos incluyeron menos incentivos del hospital para capacitar líderes; desconocimiento profesional en jóvenes; resistencia y la rebeldía. El camino adoptado fue el trabajo en equipo y relaciones dialógicas.	Confirma la habilidad del Liderazgo Transformacional en la vida diaria de los enfermeros favorece a una calidad buena atención.
<i>Mondini y otros</i> ⁽¹⁹⁾ / 2020 / Brasil / SciELO.	Identificar el conocimiento de los profesionales de Enfermería sobre los modelos de liderazgo y evaluar el perfil de liderazgo auténtico.	Análítico. Muestra: 84 enfermeras. Instrumentos: Cuestionario Sociodemográfico sobre liderazgo.	Enfermeras y Técnicos de Enfermería no conocen el liderazgo auténtico, sobre competencias del líder mencionan: comunicación,	Las Enfermeras tienen alto comportamiento en liderazgo auténtico.

			planeamiento y organización.	
<i>Landman y otros</i> ⁽²⁰⁾ / 2019 / México / SciELO.	Develar la experiencia vivida de enfermeras jefes respecto al propio desarrollo para lograr el liderazgo y autonomía Profesional.	Cualitativo, descriptivo-interpretativo. Muestra: tres enfermeras jefas. Técnica: entrevista fenomenológica	“Conciencia del líder, construye competencias, transita hacia el ejercicio de la autonomía y el liderazgo, y el peso de las estructuras organizacionales”.	Su experiencia es dual, menor reconocimiento por los miembros de salud y una creciente transparencia de su rol personal.
<i>Richter y otros</i> ⁽²¹⁾ / 2019 / Brasil / SciELO.	Conocer los desafíos al desarrollo de acciones emprendedoras según la perspectiva de enfermeras en posición estratégica de liderazgo.	Cualitativo. Muestra: 12 enfermeras. Técnica: entrevista semiestructurada.	Desafíos: “Movimientos de la acción emprendedora por enfermeras y el aprender a aprender: desafíos de una responsabilidad avanzada”.	La enfermera es única en la conducción a personas y procesos, en la gestión del cuidado y gestión de servicios de salud su desarrollo es con desafío en su trabajo.
<i>Forte y otros</i> ⁽²²⁾ / 2018 / Brasil / SciELO.	Analizar el posicionamiento de gestores y liderazgos de Enfermería sobre los errores de Enfermería divulgados en los medios de comunicación.	Cualitativo, retrospectivo y documental.	Enfatizan la situación profesional y laboral, con ausencia de supervisión y déficit de la fuerza de trabajo. Destitución y despido.	El papel de los líderes en Enfermería fue esencial en la comunicación de los errores de atención con el fin de exponer la problemática compleja.
<i>Farah y otros</i> ⁽²³⁾ / 2017 / Brasil / SciELO.	Describir como supervisores de Enfermería definen y ejercen el liderazgo en la APS.	Cualitativa con 16 enfermeras. El análisis de datos fue según la hermenéutica y la dialéctica.	Define el trabajo cotidiano del equipo que fueron coherentes en su desempeño. Identifican los estilos de liderazgo autocrático y democrático como sobresaliente.	Destacan el liderazgo como: “estar al frente del equipo; conducir grupo de personas; ser ejemplo; motivar y estimular al equipo. En el ejercicio del liderazgo se encontró que ellos se acercaban a los estilos autocráticos y democráticos”.
<i>Silva y otros</i> ⁽²⁴⁾ / 2017 / Brasil / SciELO.	Evaluar la frecuencia de las prácticas de liderazgo llevadas a cabo por los	Correlacional, realizado en cuatro hospitales de un Municipio del	Al análisis de datos evidenció una correlación entre la	Evidenció que las enfermeras gestoras ejercen un liderazgo

	<p>enfermeros gestores de instituciones hospitalarias y su asociación con las variables del perfil socioprofesional.</p>	<p>interior del Estado de São Paulo. Se utilizó un cuestionario sociodemográfico y el instrumento <i>Leadership Practices Inventory</i>.</p>	<p>práctica, estimular el corazón y las variables tiempo de cuidado y relación laboral.</p>	<p>moderado y promueven el trabajo en equipo, un ambiente de confianza y una visión horizontal.</p>
<p>Lanzoni y otros⁽²⁵⁾ / 2015 / Brasil / SciELO.</p>	<p>Comprender las acciones/interacciones identificadas como motivadoras del liderazgo para los enfermeros vinculados a los servicios de APS.</p>	<p>Cualitativo. Muestra: 23 enfermeras y 7 profesores de Enfermería.</p>	<p>El enfermero ejerce liderazgo motivado por su personalidad, estímulo de la formación profesional, características de la profesión e influencias del ambiente.</p>	<p>Las enfermeras impactan en los servicios de salud, y su actuación es en conformidad con las políticas de salud, intervienen en la contribución e integración de los profesionales de salud.</p>
<p>Quezada y otros⁽²⁶⁾ / 2014 / Chile / REDALYC.</p>	<p>Conocer la percepción del Liderazgo en las(os) Enfermeras(os) de un Hospital.</p>	<p>Cualitativa. Surgieron 118 unidades de significado. Fue mediante el grupo focal.</p>	<p>Destacan 4 categorías: “Significado del Liderazgo”, “Liderazgo en las funciones”, y “Factores que facilitan el desarrollo del Liderazgo”. De menor frecuencia fue “Factores que obstaculizan el desarrollo del Liderazgo”.</p>	<p>La mayoría percibe el liderazgo como un conjunto de características y no como un proceso de influencia. No es reconocido en la práctica profesional como pieza fundamental.</p>
<p>Valderrama⁽²⁷⁾ / 2014 / Colombia / Dialnet.</p>	<p>Describir la experiencia de profesionales de Enfermería en cargos administrativos en salud para fomentar el liderazgo en el futuro Profesional de Enfermería.</p>	<p>Cualitativa. Muestra: 3 enfermeras.</p>	<p>Encontraron: categorías: Experiencias exitosas, liderazgo en Enfermería y profesional del futuro.</p>	<p>Dificultades, al inicio de su vida de trabajo son el temor, desconocimiento de los derechos como empleado y no saber cuánto vale el trabajo de Enfermería. Posterior presenta malos entendidos, relaciones interpersonales poco adecuadas, y falta de</p>

				posicionamiento y reconocimiento de la profesión.
Torres ⁽²⁸⁾ / 2013 / Colombia / PubMed.	Describir los estilos de liderazgo situacional en enfermeras de servicio.	Descriptivo. Muestra:107 enfermeras. Instrumento de liderazgo situacional.	Presentan un estilo de liderazgo guiar, seguido del participativo y directivo. El estilo delegativo no está presente.	Estilo de liderazgo es participativo.
Yáñez ⁽²⁹⁾ / 2013 / Colombia / LILACS- SciELO	Identificar los principales tipos de conductas o categorías a la desconfianza en profesionales de Enfermería con cargo de jefatura. -	Cualitativa con enfoque fenomenológico. Muestra:90 funcionarios. Técnica de incidentes críticos.	Identificaron: -Ayuda instrumental ante problemas, -Apoyo emocional, Apoyo y defensa ante ataques y Apoyo al empoderamiento. Todas corresponden a la dimensión benevolencia de la percepción de confiabilidad del líder.	Las enfermeras jefas ejercen un liderazgo que establece una confianza basada en un vínculo emocional positivo con los funcionarios, demuestra una preocupación cuando ellos enfrentan dificultades, tanto laborales como familiares, prestándoles entonces ayuda o apoyo emocional o profesional.
Ángel ⁽³⁰⁾ / 2013 / Colombia / REDALYC.	Identificar la relevancia y el nivel de aplicación de las principales competencias de gestión en Enfermería.	Cuali-Cuantitativo. Muestra 140. Se hizo entrevista semiestructurada.	Las competencias relevantes fueron: Liderazgo (81,4 %), Trabajo en equipo (75,0 %) y Comunicación efectiva (55,7 %).	Las competencias de gestión identificadas fueron relevantes y de alta aplicabilidad para las personas consultadas. El paradigma de la complejidad como eje central puede contribuir a su formación.
Yallercco ⁽³¹⁾ / 2019 / Perú / REBID.	Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento laboral en enfermeras que laboran en el Sector Salud.	Cuantitativo Correlacional. Muestra: 120 profesionales de Enfermería.	No existe relación significativa entre ambas variables Asimismo el 74,2 % tienen liderazgo transformacional y el 84,2 %, rendimiento	El estilo de liderazgo no se relaciona con el rendimiento laboral en enfermeras que laboran en el Sector Salud.

		Se aplicaron tres instrumentos tipo escala de Likert.	laboral regular.	
<i>Cabrera</i> ⁽³²⁾ / 2022 / Argentina / REDIB	Analizar los estilos de liderazgo de la enfermera jefa y la motivación del personal de Enfermería en una institución pública	Cuantitativo. Descriptivo. Muestra:133 enfermeras. Cuestionario sociodemográficas y labores.	En la enfermera jefa prevalecen los estilos autocrático y democrático, y en menor medida los estilos participativo y permisivo.	El estilo predominante fue el autocrático en contraste con los estilos de liderazgo democrático, permisivo y participativo.
<i>Lara y otros</i> ⁽³³⁾ / 2020 / España / STUDOCU.	Indagar apreciaciones, desde las protagonistas, respecto al ejercicio de liderazgo en su práctica.	Investigación cualitativa-tipo estudio de caso, utiliza análisis de contenido.	Perciben el predominio del liderazgo transformacional.	Develan fisuras que viven los profesionales de Enfermería en el ejercicio de liderazgo.

Para el análisis de los artículos se establecieron dos temáticas: Experiencias de liderazgo; y estilos de liderazgo en Enfermería.

Experiencias de liderazgo

Es fundamental reconocer que el liderazgo en Enfermería puede manifestarse de diversas maneras y que su impacto puede variar según el entorno y las circunstancias específicas. La literatura científica y las investigaciones continuas contribuyen al entendimiento en evolución de cómo el liderazgo en Enfermería afecta la práctica clínica y los resultados de atención al paciente.

Valderrama⁽²⁷⁾ describe que las enfermeras tienen temor al inicio de su vida laboral para ejercer liderazgo, por desconocer sus derechos y no saber cuánto vale el trabajo de Enfermería y que, de alguna manera, incide en las relaciones interpersonales poco adecuadas y falta de apoyo por parte de los compañeros de la misma profesión.

Para *Huamán y Santos*,⁽¹⁶⁾ el cotidiano de la gestión de la enfermera está muy arraigado al sentido de responsabilidad, liderazgo y a la interacción con el equipo de salud mediante un acervo de conocimientos. *Silva y otros*⁽²⁴⁾ agregan que la frecuencia de las prácticas de liderazgo en un hospital fue moderada, ya que las gestoras promueven el trabajo en equipo dentro de un clima de confianza y visión horizontal al personal, por lo que consideran que

los líderes deben perfeccionarse mediante herramientas y estrategias organizativas, mejores prácticas de liderazgo y de los valores.

Asimismo, *Yáñez y Valenzuela*,⁽²⁹⁾ identificaron que un buen clima organizacional favorece las buenas relaciones interpersonales con los directivos, lo que fortalece vínculos de confianza con apoyo emocional y profesional. Otros autores^(28,30) refieren que las competencias de gestión en Enfermería más importantes para su desempeño profesional son el trabajo en equipo, compromiso, resolución de conflictos y habilidades interpersonales y de liderazgo, dominio personal, efectividad interpersonal y pensamiento estratégico.

Por su parte, *Richter* y otros⁽²¹⁾ develan la posición que ocupan las enfermeras, de una cultura emprendedora en diversos escenarios de actuación profesional, por su potencial estratégico en la conducción de personas y procesos, en la gestión del cuidado y de servicios de salud y Enfermería.

Estos resultados reflejan la importancia del liderazgo en las enfermeras con cargo directivo y que sus competencias de gestión deben estar orientadas a responsabilizarse por la práctica clínica y la calidad asistencial de los cuidados para garantizar la seguridad del paciente, todo ello en concordancia con los cambios del sector de salud y las necesidades de la población; por ello son reconocidas por el equipo de salud en el logro de resultados en una labor, con altos valores éticos y legales.

Estilos de liderazgo en Enfermería

La literatura ha demostrado que el liderazgo transformacional en Enfermería está asociado de forma positiva con la satisfacción laboral, la moral del personal y la calidad de la atención. Los líderes que adoptan un enfoque transformacional, inspiran y motivan a su equipo; además, pueden contribuir de manera significativa a un entorno de trabajo saludable y a la mejora de los resultados del paciente.

Ferreira y otros⁽¹⁸⁾ evidencian que la práctica de liderazgo transformacional es relevante en la vida diaria de las enfermeras y contribuye a la calidad de la atención, es fundamental en la práctica gerencial para mejorar el proceso de toma de decisiones. Por su parte *Yallerco y Umire*⁽³¹⁾ refieren que las enfermeras tienen un liderazgo transformacional bueno.

Torres⁽²⁸⁾ señala que el estilo de liderazgo predominante en las enfermeras de hospitalización y cuidados intensivos es el participativo, a diferencia de *Cabrera*,⁽³²⁾ quien manifiesta que predomina liderazgo autocrático en los servicios de hospitalización en

contraste con los estilos democráticos, permisivo y participativo. *Mondini y otros*⁽¹⁹⁾ hallaron que algunas enfermeras desconocían el liderazgo auténtico, pero reconocían la comunicación, el planeamiento y la organización como competencias del líder.

Enfermería, como profesión en desarrollo, requiere de un liderazgo democrático, auténtico y propio del estilo transformacional, ya que se orienta a la mejora de actitudes y motivación del personal para conseguir los objetivos de la organización, ser conscientes, mantener buenas relaciones interpersonales, permitir la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones, actuar como integradores y dinamizadores de calidad del cuidado desde el recurso humano.

Es necesario mencionar, si bien el liderazgo transformacional es el ideal según la teoría, el estilo de liderazgo más apropiado en un establecimiento de salud dependerá de las características de la organización, de las necesidades y expectativas del personal de Enfermería, las exigencias y requisitos de la situación y las cualidades, habilidades y necesidades de las que ejercen las jefaturas en Enfermería.

Farah y otros⁽²³⁾ identificaron algunas potencialidades de las enfermeras supervisoras en APS, como el deseo de cambiar la política, atención a la demanda espontánea, evaluación del trabajo desarrollado por el equipo, la reorganización de la atención por el modelo de promoción de la salud y la comprensión e implicación de algunos profesionales. Asimismo, mencionan habilidades y competencias de las enfermeras supervisoras líderes, como flexibilidad, adaptación a los cambios, poder de persuasión, sabiduría, flexibilidad, coraje, además de una buena formación profesional y actualización.

Los estudios revisados permiten señalar que existe la necesidad creciente de enfermeras líderes, competentes y con alto nivel de empoderamiento para asegurar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos y servicios que administra, caracterizado por el constante cambio en el primer nivel de atención de salud, orientado a ampliar la cobertura de atención de los servicios de salud y la mejora de la calidad de vida de las personas.

Conclusiones

Se destaca la importancia del liderazgo en las gestoras de Enfermería, reconocido por el equipo de salud, con gran impacto en los usuarios internos y externos. Se evidenciaron tres tendencias de liderazgo en Enfermería: el liderazgo transformacional, el liderazgo democrático y el autocrático.

Referencias bibliográficas

1. Barria M. Liderazgo en enfermería y el liderazgo más allá de la enfermería. Chile. Revista CuidArte. 2020;9(18.1):48-56. DOI: <https://doi.org/10.22201/fesi.23958979e.2020.9.18.1.77577>
2. OPS, OMS. La situación de la enfermería en el mundo. Washington DC.: OPS, OMS; 2020 [acceso 20/09/2022]. Disponible en: <https://www.paho.org/es/temas/enfermeria#:~:text=En%20el%20informe%20Situaci%C3%B3n%20de%20la%20enfermer%C3%ADa%20en,la%20mitad%20de%20los%20profesionales%20de%20la%20salud>
3. Valbuena-Durand L, Ruiz M, Paéz A. Liderazgo en enfermería, factores sociodemográficos y profesionales asociados: percepción de líderes y clasificadores. Aquichán. 2021;21(2):e2125. DOI: <https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.2.5>
4. Cortina-Navarro C, Oviedo-Cordoba H. Enfermería: una profesión de liderazgo. Duazary. 2020;17(4):5-6. DOI: <https://doi.org/10.21676/2389783X.3700>
5. De Melo-Lanzoni G, Schindwein-Meirelles B. Liderazgo del enfermero: una revisión integradora de la literatura. Latino Am Enfermagem. 2011 [acceso 20/04/2021];19(3):651-8. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/874h8WQ98FHQTfK4z6WCgxr/?lang=es&format=pd>
6. Castrillón-Agudelo M. Liderazgo en Enfermería y desarrollo disciplinar. Cuidarte. 2020;9(18-1):6-12. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fesi.23958979e.2020.9.18.1.77572>
7. OMS. Nursing Now. Situación de enfermería en el mundo. Invertir en educación, empleo y liderazgo. Ginebra: OMS; 2020 [acceso 15/04/2022];1-116. Disponible en: <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240003279>
8. Zabalegui A. A propósito del liderazgo en enfermería. Rev. Nursing. 2018;35(1):6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nursi.2018.02.001>
9. Pérez C. La enfermería y su liderazgo en la atención a los adultos mayores. Revista Cubana de Enfermería. 2016 [acceso 05/04/2022];32(4):126-28 Disponible en: <http://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1033/199>
10. Palafox M, Ochoa S, Jacobo C. El liderazgo: una visión desde las teorías

- organizacionales. Apuntes Universitarios. 2020;10(3):95-112. DOI: <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
11. Rocha BS, Munari DB, Ribeiro LCM, Rego PG. Evidencias en el desarrollo del liderazgo en enfermería utilizando la investigación-acción: revisión integradora. *Electrónica Enfermería. Brazil.* 2017;19:a41:1-18. DOI: <https://doi.org/10.5216/ree.v19.46827>
12. Cassiani SHB, Munar-Jimenez EF, Umpiérrez-Ferreira A, Peduzzi M, Leija-Hernández. La situación de la enfermería en el mundo y la Región de las Américas en tiempos de la pandemia de COVID-19. *Revista Salud Pública.* 2020;44:e64:1-2. DOI: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.64>
13. Santos CMC, Pimenta CAMN, Moacyr RC. Estrategia PICO para la construcción de la pregunta de investigación y la búsqueda de evidencias. *Rev. Latino-Americana de Enfermagem.* 2007;15(3):508-11. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300023>
14. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD. Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Rev. Española de Cardiología.* 2021;74(9):790-9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
15. Mota L, Príncipe F, Cruz A, Melo M. Roles de liderazgo de las enfermeras gestoras desde la perspectiva de la enfermera portuguesa. *Ver. Nurs Pract Today.* 2021;8(1):51-9. DOI: <https://doi.org/10.18502/npt.v8i1.4491>
16. Huamán M, Santos G. Una mirada fenomenológica social al cotidiano de la gestión de la enfermera jefa de servicio. *Rev. Cubana Enferm 2020* [acceso 06/07/2022];36(3):e3468. Disponible en: <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/3468/631>
17. Pereira MV, Spiri WC, Spagnuolo RS, Juliani CMM. Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência. *Rev Bras Enferm.* 2020;73(3):1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0504>
18. Ferreira V, Amestoy S, Da Silva G, Trindade L, Dos Santos I, Varanda P. Liderazgo transformacional en la práctica de enfermería: desafíos y estrategias. *Rev. Bras. Enferm.* 2020;73(6):e0364. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0364>
19. Mondini C, Cunha I, Trettene A, Fontes C, Bachega M, Cintra F. Liderazgo

- transformacional: club de lectura para gestores de enfermería de urgencias y emergencias. *Rev Bras Enferm.* 2020;73(4):1-8. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0888>
20. Landman C, Arriola Y, Chacón A, Giorgis De Á, Esparza C, Herrera E, *et al.* Transitando hacia el ejercicio de autonomía y liderazgo: ... «para el posicionamiento hay que luchar». *Enfermería Universitaria.* 2019;16(2):157-70. DOI: <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2019.2.644>
21. Richter S, Santos E, Kaiser D, Capellari C, Ferreira G. Acciones emprendedoras en enfermería: desafíos de enfermeras en posición estratégica de liderazgo. *Acta Paul Enferm.* 2019;32(1):46-52. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201900007>
22. Forte E, Pires D, Martins M, Trindade L, Schneider D, Ribeiro O. Posicionamiento de los gerentes y líderes de enfermería frente a los errores reportados en los medios. *Rev. Gauch Enferm.* 2018;39:e20180039. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.20180039>
23. Farah B, Dutra H, Sanhudo N, Costa L. Percepción de las enfermeras supervisoras sobre el liderazgo en la atención primaria. *Ver. Cuid.* 2017;8(2):1638-55. DOI: <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v8i2.398>
24. Silva V, Carmelo S, Soares M, Resck Z, Chaves L, Santos F, *et al.* Prácticas de liderazgo en enfermería hospitalaria: un yo de las enfermeras gestoras. *Escola de Enfermagem.* 2016;207(51):e3206. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016024403206>
25. Lanzoni G, Meirelles B, Erdmann A, Thofehrn M, Agnol C. Acciones/interacciones motivadoras para el liderazgo del enfermero en el contexto de la atención primaria de salud. *Texto Contexto Enfermería.* 2015;24(4):1121-9. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-0707201500003740013>
26. Quezada C, Illesca M, Cabezas M. Percepción del liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile. *Ciencia y Enfermería.* 2014;20(2):41-51. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532014000200005>
27. Valderrama M. Experiencias Exitosas De Liderazgo En Enfermeria. *Cuidarte.* 2014;5(2):765-73. DOI: <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v5i2.89>
28. Torres C. Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanda (Colombia). *Enfermería Clínica.* 2013;23(4):140-7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2013.04.004>

29. Yáñez R, Valenzuela S. Conductas críticas para experimentar confianza en el liderazgo en enfermería en un hospital de alta complejidad. Aquichan. 2013 [acceso 16/04/2022];13(2):186-96. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v13n2/v13n2a05.pdf>
30. Ángel G, Lopera C. Relevancia y Nivel de aplicación de las competencias de gestión en enfermería. Investigación y Educación en Enfermería. 2013 [acceso 24/05/2022];31(1):8-19. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4221780>
31. Yallercco L, Umire Y. Estilos de liderazgo y redimiento laboral en enfermeros que laboran en el Sector Salud, Juliaca 2019. Rev. Científica de ciencias de la Salud. 2020;13(1):32-36. DOI: <https://doi.org/10.17162/rccs.v13i1.1343>
32. Cabrera O. Estilos de liderazgo de la enfermera jefa y motivación del persona de enfermería. Salud, Ciencia y Tecnología. 2022;2:54. DOI: <http://dx.doi.org/10.56294/saludcyt202254>
33. Lara R, García G, Lorca A, Montecinos D, Quijada D, Castillo D. Percepción de enfermeras de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería. Cultura de los Cuidados. 2020;24(58):1-12. DOI: <http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2020.58.07>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.