

## Cultivar y transmitir el liderazgo práctico y eficaz

**Autor:** Zulema Gancedo González

**Categoría profesional y lugar de trabajo:**

Diplomado y Grado en Enfermería. Experto Universitario en Enfermería Comunitaria. Máster en Gestión de Calidad de los Servicios de Salud. Experto Universitario en Gestión de Servicios Sanitarios. Experto Universitario en Tabaquismo. Máster en Gestión y Planificación Sanitaria para Directivos de la Salud. Profesora Máster en Dirección y Gestión de Servicios Sanitarios y Sociales. Profesora Máster Gestión Servicios Enfermería. Instructora en simulación clínica por el *Institute for Medical Simulation* Hospital Virtual Valdecilla. Máster Especialista en Tabaquismo.

El liderazgo ha sido descrito por múltiples autores, expertos en gestión, ejecutivos, directivos, empresarios, y por personas cuyas experiencias vitales provocaron crecimiento, desarrollo y expansión personal, y hacia los demás. Son innumerables los artículos, estudios, capítulos, libros y tesis dedicados a profundizar en el ejercicio del liderazgo en todos los ámbitos, empresas y por supuesto también, en las organizaciones sanitarias (1). En este último ámbito, las experiencias recogidas fundamentalmente conciernen a resultados, no solo como producto final, sino como innovación sobre procesos concretos que enfocan y resuelven problemas de manera unívoca disminuyendo variabilidad y/o aumentando la accesibilidad. En general, experiencias de crecimiento, incluido lo intangible, que han sido o se mantienen como casos de éxito, y muy pocas sobre procesos estructurados y controlados, de liderazgo en el marco de la gestión o dirección y al respecto de las personas, de su crecimiento, desarrollo y felicidad en dichas organizaciones o instituciones (2).

En el momento actual, la Campaña *Nursing Now*, una campaña internacional de interés, no solo para el colectivo mundial de enfermeras y matronas, sino también para políticos, gestores y la sociedad en general, aboga con fuerza por el liderazgo de las enfermeras desde todos los ámbitos y no solo la gestión, la docencia y formación, el clínico y el investigador, también, por otras facetas que inherentes a nuestro potencial y desarrollo sin embargo, en nuestro entorno, aún han sido poco exploradas (3).

En ese sentido, se busca garantizar la cobertura sanitaria universal, forzar un cambio de modelo en la atención donde la valoración de las necesidades en salud, la revisión de los recursos disponibles, las propuestas de actuación o planes para aprobación y ejecución de las mismas, cuente con la participación

inexcusable de las enfermeras, tanto desde el ámbito operativo, como en la estrategia y en la toma de decisiones (4,5).

Esa participación no solo sería legítima, sino que ya es necesaria, incluso imperativa. La deficitaria o nula presencia de las mismas ya ha demostrado que debilita y rebaja la eficiencia en la consecución y logros en salud y su cobertura. Naturalmente, esta participación no va desligada de la responsabilidad por parte de las enfermeras de disponer y cultivar un sólido respaldo profesional, y tampoco de un pertinente y adecuado apoyo por parte de los responsables políticos y sanitarios. Esta participación, con la suma del binomio anterior, solo puede ser asumida desde la disposición y ejercicio de un liderazgo eficaz y compartido a todos los niveles.

En el ámbito empresarial, los condicionantes de mercado, la oferta y la demanda, la imposición y necesaria evolución tecnológica, propicia un ámbito muy dinámico y cambiante, determinando tendencias y comportamientos de cliente, por un lado y de necesaria renovación o ajustes por otro, no solo de conceptos, objetivos y estrategias, sino también de estructuras organizativas. Es por ello que cuidan y mantienen viva la construcción y el rediseño de estrategias y mapas de competencias por niveles y funciones. Identifican el talento, lo proyectan con formación y adaptación al desempeño, renuevan y refuerzan los equipos de gestión, fomentando el desarrollo de liderazgo alineado a la estrategia y enfocado hacia la visión.

En el ámbito sanitario, y en la práctica, suelen ser referidas algunas experiencias en gestión como "casos" de desarrollo y de liderazgo, muchas de ellas por responsables gestores, en una gran mayoría gerentes o directivos de organizaciones.

Desde el contexto profesional enfermera, siendo el colectivo que más reclama esta habilidad (6) como herramienta o competencia formal o informal, no se describen con la proporcionalidad que se reclama. Aunque siempre subyace interés por ponerlos en valor, bien para compartir y visibilizarlos, bien por generar el proceso mental y metodológico de lo que en muchas ocasiones es resultado de procesos no tan "reglados".

La suma de dichas experiencias, en lo clínico, docente, investigador o de gestión, los proyectos, y el ejercicio llevado a cabo en cada uno, son contenido de valor incalculable. Sumados al liderazgo informal y a otras experiencias de abordaje, sobre problemas urgentes y emergentes, organizativos y/o crisis y sus resoluciones, son depósito de conocimiento para análisis y transferencia. Dichas experiencias de éxito o liderazgo, son transmitidas o publicadas con poca frecuencia, pero mucho menos compiladas como material de aprendizaje sobre modelos experimentales. Desde un punto de vista científico la exploración permitiría analizar desviaciones, homogeneidades y factores intrínsecos y extrínsecos al respecto. Su análisis posterior, diseñar modelos estructurados de gestión o de liderazgo basados en las propias experiencias, trayectorias, talentos y/o capital humano, incluso metodologías de refuerzo en la transferencia y puesta en marcha (7-9).

La escasa visibilidad o baja consideración profesional, no tanto por la sociedad, que siempre arroja cifras de alta satisfacción sobre nuestra atención, si no por parte de otros colectivos profesionales y otras disciplinas, así como por la baja repercusión o impacto que generamos en el entorno interprofesional, social y político, quizás tenga en este aspecto anterior, mucho soporte. Significarse como profesión en el desempeño, en desarrollo y en proyección profesional, conlleva también generar visibilidad sobre los mismos.

También, la falta de reconocimiento formal y constructivo contribuye a esta invisibilidad. El reconocimiento es una herramienta necesaria para facilitar bienestar emocional, seguridad en los entornos laborales y en definitiva, mostrarnos a los demás y que reconozcan nuestra identidad. Ofrecer reconocimiento formal al desempeño y a los logros, fortalece e incentiva el desarrollo profesional, lo que de algún modo también, garantiza el crecimiento de la organización o del sistema.

Quizás la baja repercusión o visibilidad emana de una conducta adquirida, heredada y adaptada por parte de unos y otros y no hemos sido capaces de calcular el impacto que ello podía tener, ni lo que las generaciones futuras están dispuestos a asumir. Quizás la diversidad y la diferente "cultura profesional" entre un colectivo amplio y disperso ha propiciado caminos y metas diferentes sin elementos ni acompañantes comunes y eso generara divergencias entre el qué, y cómo mantener la identidad, la autoestima y el respeto ante la sociedad, los políticos y gestores.

Es cierto y es ineludible mencionar que el futuro de la profesión, no solo depende de las enfermeras, sino de los cuadros de diálogo que seamos capaces de generar y construir con ellos y entre nosotros. También de los espacios, foros y mesas de toma de decisiones donde abogar por las necesidades en salud, bienestar y felicidad de la población y sin duda, a través de la propia mejora profesional, el desarrollo pleno y la narrativa necesaria como elemento regenerador y adaptado al contexto actual.

Todo ello, para sustentar que la invisibilidad referida, conlleva "ceguera" para quienes tienen responsabilidades y asumen la toma de decisiones en nuestros contextos sanitarios, gestores, administradores, responsables políticos y en definitiva, de quien diseña, de quien decide y de quien reparte. Por tanto la reclamación plural a nuestros socios, colaboradores y administraciones para un ejercicio y desempeño de liderazgo eficaz, ha de estar basada en respuestas adecuadas a los problemas actuales resolviendo y generando visibilidad.

*Si no "estás" piensa si es porque no te ven, o porque no estás haciendo lo correcto, sobre cómo deberías mostrarte.*

Por todo ello, desde nuestra perspectiva profesional, el liderazgo ha de ser construido sobre el aprendizaje de las experiencias, cultivado desde el conocimiento científico y la investigación, a todos los niveles, para un desarrollo mantenido. Desde una dimensión humanista, integradora, profesional y ética, y potenciando desde el gestor el intercambio, la transferencia y el poder colectivo (9-11).

Nuestros relevos generacionales necesitan el legado necesario para construir y anclar su propio liderazgo, un liderazgo de crecimiento constante y eficaz que no genere dudas, ni la tan perniciosa invisibilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Murillo Ayuso D. Rasgos de personalidad, liderazgo y resistencia al estrés de enfermeros gestores y asistenciales en los hospitales públicos de la Comunidad de Madrid (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia; Madrid: 2015.
2. Galuska LA. Cultivating nursing leadership for our envisioned future. *ANS Adv Nurs Sci.* 2012 Oct-Dec;35(4):333-45. doi: 10.1097/ANS.0b013e318271d2cd.
3. Nursing now [Internet]. Londres: Campaña Nursing Now; c2019 [Citado 16 ene 2020] Disponible en: <http://www.nursingnow.org/join>
4. Institute of Medicine (US). Committee on the Robert Wood Johnson Foundation Initiative on the Future of Nursing. The future of nursing: Leading change, advancing health. Washington DC: National Academies Press; 2011
5. Porter-O'Grady T. Leadership at all levels. *Nurs Manage.* 2011 May;42(5):32-7. doi: 10.1097/01.NUMA.0000396347.49552.86.
6. Angerami ELS. Enfermería: diálogo con el pasado en el compromiso con el presente. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [Internet]. 2019 [Citado 16 ene 2020]; 27:e3220. Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692019000100205&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692019000100205&lng=en)
7. Martins BG, Marques Coelho SL, Rodrigues Bispo dos Santos Capaccioli B, Ribeiro Neves V, Pazetto Balsanelli A. Development and validation of a leadership training program for nurses. *Texto contexto - enferm.* [Internet]. 2019 [Citado 16 ene 2020];28:e20180048. Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072019000100325&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072019000100325&lng=en)
8. Valderrama Sanabria, ML. Experiencias exitosas de liderazgo en enfermería. *Rev Cuid* 2014; 5(2): 765-73
9. Huston C. Preparing nurse leaders for 2020. *Journal of nursing management.* 2008;16(8):905-911.
10. Cheryl Lacasse MS. Developing nursing leaders for the future: Achieving competency for transformational leadership. *Oncol Nurs Forum.* 2013 Sep;40(5):431-3. doi: 10.1188/13.ONF.431-433.
11. Kim MJ, Woith W, Otten K, McElmurry BJ. Global nurse leaders: Lessons from the sages. *ANS Adv Nurs Sci.* 2006;29(1):27-42.