

Práctica de liderazgo del profesional en Enfermería

María Cristina Garita-Vargas ¹, Elvia Lucía Solís-Marín ².

RESUMEN

El estudio comprende una muestra de 53 profesionales en Enfermería, seleccionados con base en criterios establecidos, a quienes se les aplicó un cuestionario de tipo cualitativo para conocer su opinión acerca de las características del liderazgo que exige el momento actual y sus prácticas de liderazgo.

Los puntos críticos identificados están en las siguientes áreas: visión futura con pensamiento a largo plazo, conciencia del entorno exterior que las favorezca en la planificación de su trabajo y la toma de decisiones, capacidad política, aplicación de estrategias eficaces y combinación de talentos para conseguir metas, confianza y seguridad para el trabajo en equipo, creencia en sí mismas y en lo que hacen los demás, influencia y negociación para alcanzar metas comunes y desarrollo de un pensamiento creativo para ser innovador.

La crítica es poco utilizada en forma constructiva en su propia formación y desarrollo. Identifican limitaciones para reconocer y definir problemas, buscar adaptación a

los cambios y enfrentar las necesidades cambiantes.

Palabras clave: liderazgo, enfermería, administración.

INTRODUCCIÓN

Costa Rica, al igual que el resto de los países latinoamericanos, continúa el proceso de reforma del sector salud, en el cual se han fijado grandes expectativas para el desarrollo de los servicios de salud que satisfagan las necesidades de la población.

El proceso de desconcentración administrativa de los establecimientos de salud, iniciado en el decenio de los 90, es apoyado por el nuevo modelo para la asignación de los recursos en salud, denominado "Compromiso de gestión", que constituye un instrumento muy importante para lograr los objetivos en salud, y la Ley de desconcentración administrativa de los hospitales y áreas de salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, con lo cual se espera mayor agilidad administrativa, incluido el manejo de los recursos humanos.

El momento es propicio para que la profesión de Enfermería realice sus proyectos de cambio y de respuestas asertivas y dinámicas en función de los procesos antes mencionados e influya sobre otros profesionales del área de la salud, para su participación efectiva.

Para obtener el liderazgo, es necesario el desarrollo permanente y comprometido de todos y cada uno de los profesionales en Enfermería, que los conduzca a la esencia misma de la profesión.

En este estudio, "Práctica del liderazgo del profesional en Enfermería", se identifican los puntos críticos que deben ser desarrollados con estrategias pertinentes, requeridas para la contribución significativa y necesaria en el proceso de cambio.

El objetivo general del análisis es "evidenciar el desarrollo del liderazgo por parte del profesional en Enfermería y su aplicación según su propia autoevaluación".

MARCO CONCEPTUAL

Hablar de liderazgo es revisar cómo se aplica el proceso administrativo, modernamente denominado gestión, en donde se recogen y valoran sus alcances en cuanto a los servicios de enfermería que se les proporcionan a los usuarios. La aplicación ha de revisarse desde puntos de vista diversos:

- La aplicación de las diferentes etapas del proceso de gestión.
- La opinión del profesional en Enfermería acerca de los resultados obtenidos de su propia aplicación del proceso.
- La percepción de los otros miembros del equipo de

¹ Enfermera Docente E.E.UACA

² Enfermera Jefa de área urgencias H.S.J.D. y Docente E.E.UACA

enfermería, quienes operacionalizan, en gran medida, el trabajo del profesional en Enfermería.

- La inserción del profesional en Enfermería en los procesos de cambio en el Sector Salud.

Otro concepto admite que el liderazgo, con el empleo de valores, actitudes y aptitudes, desarrolla estrategias, flexibilidad, receptividad, confianza, visión y comunicación. Todo ello conduce a entenderlo como un proceso continuo de la organización, en que se identifican siete aspectos fundamentales:

- La visión = proponer un futuro deseable.
- La iniciativa = ser proactivo.
- Lograr el compromiso = ganar adeptos para lograr la visión.
- Ser perceptivos = mantener atención permanente, conocer lo que otros piensan, atender las fluctuaciones y saber escuchar.
- Dar seguimiento = asegurar que el rumbo coincida con lo pautado y los resultados con los esperados.
- Reconocimiento = aplicar la realimentación positiva de los logros que el equipo realiza para moverse hacia la misión.
- Creatividad = innovar efectiva e intencionadamente lo nuevo y lo diferente, evitar el estancamiento.

En el profesional en Enfermería, el liderazgo se concibe en la práctica como el resultado de una base de conocimientos y métodos para encarar el quehacer profesional, en todas las estructuras (servicios, personal y usuarios externos) y en las diferentes fases del proceso gerencial en el área asignada (unidad, servicio, departamento y otros).

La gestión del servicio ha de observarse en forma puntual: la planificación de la atención al usuario, la coordinación con otras áreas, departamentos, disciplinas intra y extra hospitalarias, la organización de las actividades para el personal a cargo, la docencia y aplicación del proceso de enfermería, apoyado en la elaboración y actualización de protocolos conducentes a la evaluación del desempeño y la calidad de servicios que reciben los usuarios.

Por tanto, el liderazgo implica tener:

- La capacidad de que otras personas acepten las orientaciones dadas.
- Objetivos claramente definidos que orienten a los funcionarios.
- Capacidad para ofrecer soluciones a los problemas que enfrenta el equipo de enfermería y / o salud, para el logro de los objetivos, metas o propósitos.
- Capacidad y habilidad para transmitir claramente la forma de alcanzar los objetivos.

La organización líder se plantea hoy día con enfoque de gerencia de la calidad, centrada en el cliente y en el continuo aprendizaje a favor de la toma de decisiones, el desarrollo del recurso humano y la planificación estratégica, para obtener resultados de calidad y la satisfacción del cliente. Las habilidades para una buena gestión se basan en la misión, los objetivos y la responsabilidad; a la vez, exige una visión global en un medio cambiante, con tendencias constantes a la división.

La profesión de Enfermería tiene la responsabilidad de liderar el camino al cambio, considerar los grandes problemas e identificar las

estrategias cuyas acciones se requieren para ejercer todo su potencial de liderazgo.

Lo anterior exige mirar hacia adentro, replantear la finalidad como profesión y ver hacia fuera para consolidar el compromiso con la sociedad. Este imperativo implica replantear el desempeño actual, buscar nuevos papeles y cambiar la propia formación del profesional en enfermería para forjar los compromisos que conduzcan tanto el presente como el futuro.

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio es de carácter cualitativo, analítico y descriptivo.

Se aplica el "Sistema de observación categorial", en donde el problema se identifica desde una teoría o modelo explicativo del fenómeno, actividad o conducta que previamente se determina observar.

Los datos se obtienen mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, a un grupo de 53 profesionales en Enfermería, seleccionados por su interés y compromiso en su desarrollo personal como líderes que laboran en establecimientos de salud ambulatoria y de hospitalización, están localizados en el Área Metropolitana, y resultan elegidos de acuerdo con criterios previamente establecidos por las investigadoras.

El estudio se programa para una duración de tres meses; el instrumento es aplicado por la misma enfermera seleccionada (o) como autoevaluación, previa orientación grupal o individual para completar el instrumento.

El instrumento consta de tres apartados. La primera contiene las categorías de las características; la

segunda corresponde a los elementos para evaluar y la tercera comprende los valores por asignar a cada elemento evaluado: 0 corresponde a la no aplicación del elemento, 1 corresponde a poca aplicación, 2 corresponde a bastante aplicación y 3 corresponde a la aplicación continua del elemento.

Los datos se analizan por categoría, según las características valoradas conforme aparecen en el instrumento. Se presenta la información en forma de respuestas agrupadas y se da énfasis a la comprensión personal de sentido común y de introspección, a la luz de la práctica profesional, en que las interacciones con otros sujetos, el contexto y la oposición en que se desarrollan dichas interacciones, permiten construir objetos de conocimiento y, con ello, reforzar el liderazgo.

RESULTADOS

A efecto de identificar puntos críticos en el desarrollo del liderazgo de los profesionales en Enfermería, se seleccionó la característica "Bien desarrollado o muy satisfactorio", aplicando porcentajes a las cincuenta y tres respuestas de opinión.

Se obtuvo que:

El 65% presenta una visión a futuro, utilizando las oportunidades posibles y con pensamiento a largo plazo.

Un 48% conoce cómo los factores externos pueden afectar la organización; entre ellos: acontecimientos políticos, económicos y sociales, así como estar informados acerca de las leyes y su utilización en planes y programas de trabajo.

El 80% opina estar orientado hacia las necesidades del cliente para

satisfacer y mejorar continuamente la calidad de la atención, incluso la planificación de la atención.

Un 42% refiere tener capacidad política, conducida a comprender y gestionar metas, comportamientos diversos en la aplicación de estrategias en su trabajo; de igual manera, para el empleo de redes de contacto y el aprovechamiento de los talentos para un desempeño eficaz con las personas.

El 70% indica poseer motivación, compromiso y energía para trabajar y generar entusiasmo y sentido de fines compartidos, para cumplir las metas y alcanzar la visión.

El 68% asevera poder crear confianza y seguridad en el personal, exponiendo claramente las estrategias para conseguir la visión y las metas.

Un 50% dice aplicar influencias y negociación, ayudando a otros a cambiar su modo de pensar y su comportamiento para alcanzar metas y contribuir a establecer nuevas leyes y políticas, así como orientar a grupos y personas clave.

El 55% refiere tener presencia de ideas e intuiciones para el desarrollo de estrategias y soluciones eficaces en la innovación permanente.

El 77% considera que, en las relaciones interpersonales, toma en cuenta las diferencias de los demás y las respeta respondiendo adecuadamente a deseos, necesidades, problemas, capacidades e intereses de los otros y trata a las personas en forma equitativa.

El 59% opina que crea y fomenta equipos de trabajo eficaces, que tiene metas comunes, claridad a los objetivos y estrategias a los miembros de los equipos y com-

parte información fomentando prácticas colaboradoras de trabajo.

El 70% afirma que aplica la comunicación oral y escrita, escucha, presenta opinión esencial, clara y ágil; a la vez, solicita a otros criticar los documentos para mejorarlos.

El 65% se conceptúa como realista al evaluar sus propios puntos fuertes o débiles y solicita a otros la crítica constructiva para utilizarla en su propia formación y desarrollo.

El 75% cree tener capacidad para la toma de decisiones una vez considerados los factores pertinentes, no teme las decisiones difíciles, activa y acepta riesgos cuando es necesario.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1. En el estudio, se identifican puntos críticos en las siguientes áreas:

- Visión futura con pensamiento a largo plazo.
- Conciencia del entorno exterior que las favorezca en la planificación de su trabajo y la toma de decisiones.
- Capacidad política, aplicación de estrategias eficaces y combinación de talentos para conseguir metas.
- Confianza y seguridad para el trabajo de equipo, creencia en sí mismas y en lo que hacen los demás.
- Influencia y negociación para conseguir metas comunes.
- Desarrollo del pensamiento creativo para ser innovador.
- Poco empleo de la crítica constructiva en su propia formación y desarrollo.

- Limitación para reconocer los problemas, definirlos y buscarles soluciones.
 - Limitada respuesta y adaptación a los cambios y enfrentamiento de necesidades también cambiantes.
2. Reconocimiento de que la profesión de Enfermería se ha esforzado por contar con personal que genere cambios en beneficio de los usuarios y participe oportunamente en el proceso de cambio del sistema de salud y la sociedad. Tales esfuerzos deben enfatizarse e integrarse desde la formación de los recursos para contar con personal más capacitado y proactivo, capaz de emplear todas las características relevantes para ser líder.
 3. Los puntos críticos son elementos clave que deben fortalecerse con estrategias que permitan integrar los conocimientos, la práctica y la actitud del personal, para obtener resultados que evidencien la esencia de la profesión en el desempeño diario y en cualquier escenario donde labore.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El estudio demuestra que aún existen profesionales en Enfermería que no poseen las características esenciales para el desarrollo de su liderazgo; evidencia de que se requiere, de cada participante en el proceso: saber, saber hacer y querer hacer, de manera que lo conduzca a la consecución de las metas propuestas.
2. El proceso de liderazgo debe ser sentido por cada participante para tener las metas

aseguradas. Debe convertirse en una vivencia individual y colectiva y alimentarse con la investigación, la creatividad, el riesgo, la inventiva, la imaginación, la emotividad, el sentimiento, la efectividad, la empatía y otros recursos que se multiplican en la medida en que son aplicados.

3. Es posible, con frecuencia, creer que el gremio, la docencia o el servicio han de ser los conductores de estos procesos como esfuerzos colectivos y necesarios; pero, la realidad más importante es el esfuerzo significativo y específico de cada profesional en Enfermería, enmarcado en el sentido general de todo proceso y, como producto, es el resultado del hacer participativo de todos sus integrantes.

ABSTRACT

The research involved a sample of 53 professional nurses, which were selected based on standards previously established. They were submitted to a questionnaire in order to know their opinion and the leadership techniques.

The critical points were identified in the following areas: future vision with a long term thought; conscience of the exterior resources, that could be favourable to the work planning and in the decision taking; politic capacities; application of efficient strategies and the combination of talents to reach goals; confidence and security in the group work; self confidence and confidence in the work that others are doing; influence and negotiation to reach common goals and development of creative thoughts to be innovative.

On other hand, the criticism in less utilised, as a constructive way, in their own formation, and professional development. Also it was identified that these professionals present limitations in recognising, defining problems and finding adaptation to changes as well as facing the changing necessities.

BIBLIOGRAFÍA

1. Balderas, M.L. Administración de los Servicios de Enfermería. 2° ed, Nueva Editorial Interamericana, S.A.C.V. México 1988.
2. Barrantes E. Rodrigo. Investigación, un cambio al conocimiento un enfoque cuantitativo y cualitativo. 2° reimpresión. Editorial EUNED, San José Costa Rica, 2000.
3. C.I.E. La Enfermería Un mañana diferente. Ponencia 19° Congreso cuatrienal del CIE. 1° ed. Ginebra Suiza, 1990.
4. C.I.E. Pautas para las Asociaciones Nacionales de Enfermería y demás interesados. Diciembre 1990.
5. C.I.E. Colegio de Enfermería de Costa Rica "Liderazgo para el cambio" Separata. Colegio de Enfermería de Costa Rica. 1999.
6. González Ana Rita, y colab. Marco conceptual y práctico para el desarrollo de la gestión en la Caja Costarricense de Seguro Social. OPS/OMS/CCSS, 1° ed. Costa Rica. 1996.
7. Gallardo Helio. Elementos de investigación académica, 14° reimpresión. EUNED. San José, Costa Rica, 1998.
8. Sánchez, M. Roxana. Factores que afectan la planeación de la atención de Enfermería en los servicios de Medicina y Cirugía del HSJD, San José Costa Rica, 1992.