

## Experiencias de éxito en el Liderazgo de Enfermería. Estudio de casos en Cuba

**Maricela Torres Esperón**

Doctora en Ciencias de la Salud. Master en Atención Primaria de Salud. Licenciada en Enfermería. Profesora e Investigadora Titular de la Escuela Nacional de Salud Pública. Email- [maricela.torres@infomed.sld.cu](mailto:maricela.torres@infomed.sld.cu)

---

### RESUMEN

**Introducción:** Se realizó una investigación cualitativa del tipo estudio de caso, con enfermeras cubanas que han demostrado prácticas exitosas de liderazgo en los servicios de atención de terciaria, con el objetivo de describir las experiencias vividas e identificar, en las profesionales estudiadas, las principales características que las distinguen como líderes exitosas en enfermería. **Método:** El universo de estudio lo conformaron 21 Profesionales de Enfermería que lideran los Institutos de atención de terciaria, se aplicó un muestreo no probabilístico, de selección por criterios. El tamaño de la muestra se determinó por el criterio de saturación de categoría. Se entrevistaron tres profesionales con más de 20 años dirigiendo servicios con resultados satisfactorios. **Análisis y resultado:** El análisis se realizó en función de las características personales, las concepciones de la dirección y las percepciones para interpretar el contexto. Los resultados del estudio permitieron establecer cuatro grandes categorías: Formación como líder, relación con sus subordinados, organización de los servicios y formas de control. **Conclusiones:** Aún cuando las profesionales estudiadas llegaron de manera diferente a la dirección y se entrenaron de disímiles formas, poseen características comunes que las hacen representativas de paradigmas de liderazgo para las generaciones futuras.

**Palabras clave:** Liderazgo, enfermería.

---

## **INTRODUCCIÓN**

El tema de liderazgo es uno de los más polémicos en la actualidad, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones, que incluyen tanto el perfil de los líderes hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan.

En la sociedad moderna las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de gestionar los procesos, identificar estrategias con perspectivas compartidas, así como de entrenar a los subordinados las soluciones sostenibles. Es así que la literatura profundiza en las características del líder, los tipos y las posibles estrategias para desarrollarse eficazmente.

En los años recientes, se ha reconocido la importancia del liderazgo para entregar un servicio de salud de alta calidad<sup>1</sup>. Todo ello puede ser aplicado a Enfermería dadas las particularidades en la organización y funcionamiento para la conducción de los servicios, lo cual hace necesario estudios de las prácticas exitosas de liderazgo de Enfermería, de ahí la idea de realizar una investigación con el objetivo de describir las experiencias vividas de profesionales de Enfermería que así se consideran en el contexto cubano e identificar en ellas las principales características que las distinguen como líderes exitosas.

Durante los años que esta autora tuvo la oportunidad de participar como invitada en las reuniones metodológicas nacionales de enfermería, observaba las características de muchas de las enfermeras y enfermeros directivos que durante muchos años obtenían resultados exitosos en una labor tan difícil como es dirigir los servicios de salud y sin embargo no se había realizado ninguna investigación que dejara escrito estas excelentes experiencias para las generaciones futuras, la profesional que inspiró este estudio fue la Lic. Ada Nidia Sánchez Garrido, Vicedirectora de Enfermería Provincial por más de 20 años, quien ya hoy no se encuentra entre nosotros, sirva de homenaje este artículo a tan excelente colega.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó una investigación cualitativa de diseño estudio de campo, del tipo estudio de caso, con enfermeras cubanas que han demostrado prácticas exitosas de liderazgo en los servicios de atención terciaria. De un universo de 21 Profesionales de Enfermería que lideran los Institutos de atención de terciaria se aplicó un muestreo no probabilístico, de selección por criterios. Se entrevistaron tres profesionales con más de 20 años dirigiendo servicios con resultados satisfactorios. El tamaño de la muestra se determinó por el criterio de saturación de categoría. El análisis se realizó en función de las características personales, las concepciones de la dirección y las percepciones para interpretar el contexto. Al finalizar cada entrevista se le pidió que resumiera en una frase la idea que desearía transmitir a los profesionales en formación. Para el análisis de los datos se realizó transcripción textual de las entrevistas, reducción de la información en unidades de análisis y codificación abierta.

## RESULTADOS

Los resultados del estudio se centraron en dos de las habilidades individuales altamente diferenciadoras de estos tiempos en los líderes; el pensamiento estratégico y la capacidad para interpretar el contexto. Se establecieron cuatro grandes categorías: Formación como líder, relación con sus subordinados, organización de los servicios y formas de control, de cada una de ellas emergieron subcategorías que permitieron identificar las principales características que hacen posible las prácticas exitosas de liderazgo en enfermería del grupo estudiado. La riqueza de información que aportaron las personas estudiadas permitió considerarlas como un grupo de "unidades homogéneas" dirigido a describir en detalle y profundidad un subgrupo particular con "antecedentes y comunes en el ejercicio del liderazgo".

La descripción de trayectoria administrativa que además justifica la selección de las mismas, según los criterios definidos para la selección son los siguientes:

### Caso 1.

- Comienza a dirigir a los 14 años de graduada.
- 13 años Jefa de Cuidados Intensivos
- 9 años Vicedirectora de la Clínica Internacional "Cira García"

### Caso 2.

- Comienza a dirigir a los 14 años de graduada.
- 26 años Vicedirectora del Instituto Nacional de Oncología y Radiología

### Caso 3.

- Comienza a dirigir a los 5 años de graduada.
- 14 años Jefa del Servicio de Politraumatizados en Hospital Clínico Quirúrgico «Calixto García»
- 19 años Vicedirectora de Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía

En cada una de las cuatro categorías identificadas se pudieron determinar entre una y dos subcategorías, de las cuales se obtuvieron regularidades sustentadas en los discursos de las profesionales entrevistadas. En los cuadros que se presentan a continuación describen estas relaciones.

### Categoría formación como líder

Subcategoría	Regularidades	Discursos
Conductas al asumir el cargo	Estudiar las funciones del cargo y la documentación oficial que se utilizará para su desempeño.	<p><i>"No se deben hacer cambios de entrada, porque de manera general llevan a la negatividad"</i></p> <p><i>"... primero observamos cómo eran los sistemas que estaban implementados"</i></p> <p><i>"... hice una caracterización del personal y de la institución"</i></p>
	Caracterizar al personal que dirigirá, hacer perfiles de ellos.	
	Establecer un periodo de tiempo de observación, sin hacer cambios	
	Identificar los problemas y priorizarlos	
	Establecer condiciones deseables	
Conductas para el éxito	Actualización científica constante	<p><i>"... es vital el sentido de la responsabilidad"</i></p> <p><i>"... el dirigente debe conocer los servicios, el sistema de salud y la situación de salud del área que atiende, nacional e internacional"</i></p> <p><i>"El que dirige debe ser ejemplo de conductas y conocimientos científicos"</i></p>
	Ser ejemplo	
	Responsabilidad.	
	Respeto a la diversidad.	
	Inmediatez en la solución de los problemas.	
	Integridad.	
	Sistematicidad.	
	No imponer los cambios	
Disciplina		

### Categoría relaciones de subordinación

Subcategoría	Regularidades	Discursos
Conductas para el éxito	Respeto mutuo.	<p><i>"... debe ir aparejado el desarrollo de los recursos humanos con el desarrollo tecnológico"</i></p> <p><i>"... cuando se consultan las decisiones las personas se sienten participes de ellas"</i></p> <p><i>"... las oficinas están para analizar los problemas, los pasillos no son para ver problemas, porque la forma de interpretación no es la misma ..."</i></p> <p><i>"... desarrollar los recursos humanos de acuerdo a los perfiles alcanzables"</i></p> <p><i>"... dirigir con sentido de autoridad, pero no se debe maltratar"</i></p> <p><i>"... importante es tener una caracterización del personal que diriges, eso es vital ..."</i></p>
	Decisiones colectivas	
	Establecer procesos de negociación	
	Identificar necesidades de aprendizaje	
	Ofrecer posibilidades de superación constante	
	Decidir con justicia	
	Discreción para ser confiable	
	Saber Escuchar	
	Ser honesto	
	Buen trato.	
	Compromiso con la profesión y el equipo	
	Destacar lo positivo	
	Obtener el prestigio del colectivo	
	Confiar en los otros	
	Mantener al colectivo informado	
Trabajo cara a cara		
Establecer un programa institucional de desarrollo científico técnico, en correspondencia con el nivel de atención y el tipo de paciente que se recibe		
Respetar los niveles jerárquicos de subordinación		

### Categoría organización de los servicios

Subcategoría	Regularidades	Discursos
--------------	---------------	-----------

<p>Entrenamiento a los nuevos ingresos</p>	<p>Establecer un programa de entrenamiento al personal de nuevo ingreso que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista para establecer perfil</li> <li>✓ Presentación de bienvenida en la entrega de guardia y con el equipo de dirección de la institución</li> <li>✓ Ambientación, con sistema de tutelaje por un personal de experiencia, organizado de lo general a lo particular</li> <li>✓ Rotación por todas las áreas de la institución</li> <li>✓ Evaluación de sus rotaciones, que incluye identificar necesidades de aprendizaje</li> <li>✓ Negociación para la ubicación final.</li> <li>✓ Entrenamiento, si fuera necesario</li> </ul>	<p><i>"... nunca tratamos de imponer un servicio, las personas deben trabajar donde mejor se sientan, para que puedan rendir más"</i></p> <p><i>"... al personal que entra nuevo siempre le decimos: no podemos perder el liderazgo que tiene enfermería en la institución, ustedes deben potenciarlo; eso los compromete"</i></p> <p><i>"... con el perfil y la evaluación de todas las Jefas nos da el conocimiento del tipo de personal que tendremos"</i></p>
<p>Conductas para el éxito</p>	<p>Adquirir determinados recursos humanos para lograr la efectividad en el cuidado</p> <p>Establecer entregas y recibos de turnos integrales</p> <p>Protocolizar los procedimientos por servicios</p> <p>Planificar sesiones científicas periódicas, según necesidades de aprendizaje y la situación de salud</p> <p>Planificar Jornadas científicas semestrales o anuales</p> <p>Ejecutar proyectos de investigación, según los principales problemas de la institución</p> <p>Enfermería debe estar integrada a todas las comisiones que posea la institución</p> <p>Establecer pases de visita docentes</p> <p>Asignar un personal para atender la actividad docente de la institución</p>	<p><i>"Las entregas y recibos en enfermería son básicas para el funcionamiento de los servicios"</i></p> <p><i>"Al menos una vez al año el personal de enfermería debe tener jornadas científicas"</i></p> <p><i>"Enfermería debe estar representada en todas las comisiones científicas, técnicas, administrativas de la institución pues sus funciones así lo justifican"</i></p>

	Potenciar siempre el trabajo en equipo	
	Realizar reuniones metodológicas con las Jefas de servicios de preferencia mensuales	
	Mantener ambientes de cordialidad y respeto	

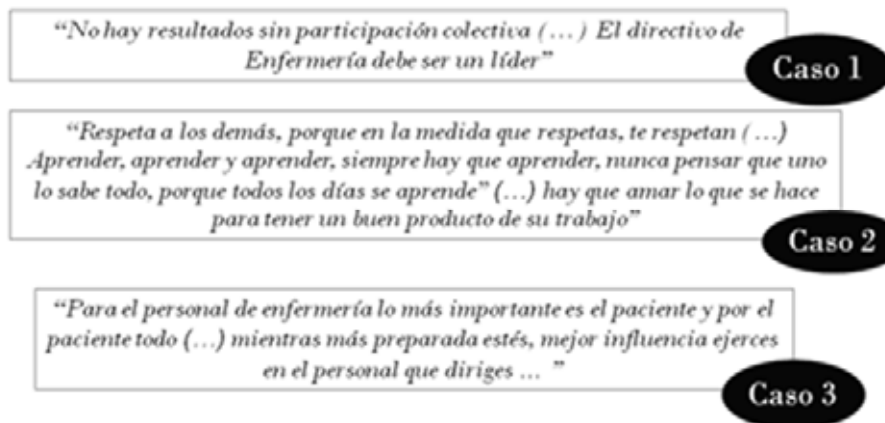
### Categoría Formas de Control

Subcategoría	Regularidades	Discursos
Los supervisores	Colocar las plazas en convocatoria con requisitos de alta calificación.	<p><i>"En Enfermería un supervisor que no sepa de urgencias, no es un buen supervisor"</i></p> <p><i>"... el supervisor es el vehículo, la vía, el supervisor debe saber transmitir la información"</i></p> <p><i>"... si usted no da la herramienta, usted no puede exigir que la utilicen"</i></p>
	Seleccionarlos de manera rigurosa	
	Poseer preparación técnica de mayor calidad	
	Conocer la actividad diaria de la institución	
	Conocer en detalles las áreas críticas de la institución	
	Asumir conductas de acompañamiento al personal en áreas complejas, en los horarios críticos.	
Conductas para el éxito	Contar con la información necesaria de todo lo que sucedió en la institución antes de llegar a la entrega de guardia	<p><i>"... la Jefa tiene que saber lo que está pasando en la institución, por muy grande que esta sea"</i></p> <p><i>"... todos los problemas que surjan de enfermería hay que verlos conmigo ..."</i></p> <p><i>"... el trabajo de Enfermería siempre va ser cuestionado, porque es un trabajo que se distingue, lleva mucha interrelación donde quiera que esté"</i></p> <p><i>"... no me puedo enterar por otras personas lo que yo debo saber de primera mano"</i></p> <p><i>"... el directivo no puede perder la habilidad práctica ..."</i></p> <p><i>"... enseñas más cuando apoyas al personal a trabajar y te respetan más también"</i></p>
	Establecer supervisiones cruzadas entre servicios	
	Supervisar semanalmente de manera que al menos dos veces al mes quede supervisado cada servicio	
	Llevar registro diario de pacientes	
	Todos deben conocer las formas de control, supervisados y supervisores	
	Hacer rondas antes de irse de la institución	
	Dejar constancia escrita de los sucesos más importantes	
	Cuando un servicio está complicado todo el equipo de dirección debe apoyar	
	Supervisión colaborativa	
	Entrenar a los supervisores	
	Los Jefes de servicios deben responder por las insuficiencias encontradas en la supervisiones y brindar propuestas de soluciones	
	Estimular al final de año los servicios y profesionales de mejores resultados	
	Respetar los principios éticos	



	Establecer despachos semanales con las Jefas de Servicios	
	Chequear las historias clínicas en todas las supervisiones	

### Frases que desearía transmitir a los profesionales en formación



## DISCUSIÓN

En la categoría formación como líder las dos subcategorías se manifiestan en relación a posibles conductas que pueden llevar al directivo de enfermería a tener éxito, tal es el caso de conductas al asumir el cargo y las conductas para el éxito, entre las regularidades las tres líderes entrevistadas coinciden en el caso de la primera subcategoría en la preparación de manera una autodidáctica y una actitud conservadora en cuanto a los cambios cuando se asumen cargos, observar y no hacer grandes cambios, conocer primero el terreno, en los tres casos los resultados fueron favorables al respecto. La literatura coincide de manera general con estas regularidades, sin embargo en el estudio que se presenta se pueden especificar algunos aspectos de gran interés para directivos de la disciplina en cuestión como es el caso de la caracterización por perfiles del personal que será dirigido, elemento que consideran fundamental para la toma de decisiones y las estrategias de planificación del trabajo.

Por su parte en la subcategoría conductas para el éxito, las tres entrevistadas hacen énfasis en una serie de valores que los consideran básicos para alcanzar resultados satisfactorios en la formación del líder y que de manera general varios autores que escriben sobre el tema también los mencionan.<sup>2</sup>

La categoría relaciones de subordinación solo sugirió la subcategoría conductas para el éxito, no obstante sus regularidades son bien contundentes e igualmente distinguen algunos aspectos que bien vale la pena tener en cuenta tanto por directivos en

formación como los supuestamente ya formados. Los aspectos aquí tratados están relacionados con los resultados de un estudio realizado en directivos de enfermería en un hospital de Colombia que indagó en la confiabilidad del líder, en el mismo se obtuvo que la categoría de conducta más importante son la objetividad e imparcialidad en la toma de decisiones de los líderes, lo cual reafirma la importancia de la integridad como antecedente de la confiabilidad de éstos<sup>3</sup>.

En el caso de la categoría organización de los servicios se distinguen dos subcategorías; entrenamiento a los nuevos ingresos y las conductas para el éxito, la primera con aportes interesantes que no siempre son valorados en estos casos y que su ejecución reporta, según las entrevistadas favorables resultados. Es plausible la manera integral y organizada en que las tres directivas han estructurado el procedimiento de la atención de nuevo ingreso que les permite hacer un diagnóstico e ir monitoreando la situación, siempre valorando las personas de nuevo ingreso como seres humanos con opinión y expectativas.

En la subcategoría de conductas para el éxito, llama la atención el valor incalculable que le ofrecen a la entrega y recibo de turno como uno de los procesos que garantiza la continuidad del cuidado y por consiguiente su calidad.

En la cuarta categoría obtenida, las formas de control, se distinguen de manera muy especial por las profesionales estudiadas la subcategoría los supervisores, aspecto distintivo para la enfermería y que dentro de la organización del trabajo ocupa un lugar esencial, así lo reconocen las profesionales estudiadas y consideran su entrenamiento y preparación, tanto de manera científica como ética, fundamental para el funcionamiento más efectivo de la institución.

En las conductas para el éxito de esta cuarta categoría se distinguen dos aspectos, el primero las formas de la supervisión llamada por ellas, supervisión colaborativa, que incluye ofrecer enseñanzas durante el proceso y no solo hacer señalamientos críticos y en segundo lugar el valor de revisar siempre en la supervisión la historia clínica, consideran que sin este elemento la supervisión de enfermería no está completa.

Un elemento interesante de este estudio resultaron las frases finales solicitadas a las tres líderes entrevistadas en las cuales se refleja la entrega, humildad y a la vez la fortaleza de una generación de enfermeras cubanas que han colocado varios granos de arena en la obra del sistema de salud cubano.

## **CONCLUSIONES**

De estos análisis puede concluirse que aún cuando las profesionales estudiadas llegaron de manera diferente a la dirección y se entrenaron de disímiles formas, poseen características comunes que las hacen representativas de paradigmas de liderazgo para las generaciones futuras y que sus principales características hacen posible sus prácticas exitosas de liderazgo en enfermería, que figuran en su formación como líder, en las formas de establecer el control, la organización de los servicios y la relación con sus subordinados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hewison A, Griffiths M. Leadership development in health care: A word of caution. *Journal of Health Organization and Management*. 2004; 18(6): 464-73.
2. 11. Dirks K, Ferrin D, Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*. 2002; 4(87): 611-28.
3. Rodrigo Yáñez G, Griselda Loyola H, Fernando Huenumilla M. La confiabilidad en el líder: un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital. *Cienc. enferm*. v.15 n.3 Concepción. 2009

Recibido: 25 de enero del 2012  
Aprobado: 12 de marzo del 2012