CURSO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN Y LIDERAZGO EN ENFERMERÍA

Nursing now

MÓDULO 1:

LIDERAZGO EN ENFERMERÍA

AVAL DE:

Universidad Nacional de Mar del Plata

ORGANIZAN:

Centro de Pensamiento de Calidad en Salud y Educación

Creantum

Clínica 25 de Mayo

LIDER

GROWING UP FOUNDATION

INSTITUTO NACIONAL DE EPIDEMIOLOGÍA "Dr. Juan H. Jara"

ANLIS MALBRÁN

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE LABORATORIOS E INSTITUTOS DE SALUD "DR. CARLOS G. MALBRÁN"

Ministerio de Salud Argentina

Autoridades

Ministerio de Salud de la República Argentina
Dr. Ginés González García

Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud
A.N.L.I.S. "Dr. Carlos G. Malbrán"
Director Dr. Pascual Fidelio

Instituto Nacional de Epidemiología "Dr. Juan H. Jara
Directora Dra. Irene Pagano

Autoridades de Instituciones Colaboradoras

Growing Up Foundation - Colombia.
Representante Legal - Javier Isidro Rodríguez López

Centro de Pensamiento de Calidad en Salud y Educación- Colombia
Coordinadora - Sandra Milena Aponte

Creantum-Argentina.
Directora - Patricia Benavidez

Clínica 25 de Mayo
Director - Dr. Gustavo Funes

Líderes Argentinos
Presidente - David Castillo

Universidad Nacional de Mar del Plata -Argentina
Directora de carrera de Lic. en Enfermería Lic. Laura Orozco

Equipo

Esp. Laura Sánchez - Argentina
Director del Curso

Mg. Javier Isidro Rodríguez López - Colombia
Co-Director del Curso

Mg. Norma Peralta
Coordinadora

Editores

Esp. Laura Sánchez - Argentina

Mg. Javier Isidro Rodríguez López - Colombia

Autores

Lic. Javier Llanos - Creantum - Argentina

Lic. David Castillo - Líderes Enfermeros - Argentina

Esp. Yuli Cadena - Growing Up Foundation - Colombia

Esp. Sandra Milena Aponte - Centro de Pensamiento - Colombia

Lic. Abg. Diana Milena Castañeda - Centro de Pensamiento - Colombia

Compilación

Esp. Yuli Cadena - Growing Up Foundation - Colombia

Esp. Sandra Milena Aponte - Centro de Pensamiento - Colombia

Ing. Martín Justo Ricci
Responsable de logística, TICs , Diseño y Diagramación

Lic. Bib. Doc. María Victoria D´Albuquerque
Corrección de estilo de Citas y Referencias Bibliográficas

Tec. Rodrigo Sabuda
Nahuel Bordón

Curso latinoamericano de gestión y liderazgo en enfermería: módulo 1: liderazgo en enfermería / Javier Llanos ... [et al.] ; dirigido por Laura Sánchez ; Javier Isidro Rodríguez López. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud (ANLIS) Dr. G. Malbrán ; Bogotá : Growing Up Foundation , 2020 Libro digital, PDF. Disponible en: http://sgc.anlis.gob.ar/handle/123456789/1553

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-47568-3-1

1. Enfermería. 2. Liderazgo. 3. Técnicas de Gestión. I. Llanos, Javier. II. Sánchez, Laura, dir. III. Rodríguez López, Javier Isidro, dir. CDD 610.73068

Este módulo de capacitación está especialmente destinado a enfermeros y profesionales de la salud de Latinoamérica y del mundo, es editado por el Instituto Nacional de Epidemiología “Dr. Juan H. Jara” de la Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud “Dr. Carlos G. Malbrán” y Growing Up Foundation (Colombia).

Agradecemos la colaboración de Creantum (Argentina), Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina), Lideres Argentinos, Clínica 25 de Mayo (Argentina) en el marco de la campaña mundial Nursing Now.

Se agradece especialmente la colaboración de los profesionales de enfermería que desinteresadamente de manera gratuita han contribuido a la producción y redacción del mismo.

Se deja constancia de que esta publicación está acogida a la protección prevista por las disposiciones sobre reproducción de originales del Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Reservados todos los Derechos. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de las instituciones intervinientes, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. La mención de determinadas sociedades mercantiles o del nombre comercial de ciertos productos no implica que las instituciones intervinientes las apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. De las opiniones expresadas en la presente publicación responden únicamente los autores.

“Este recurso es el resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto queda sujeto al cumplimiento de la Ley Nº 26.899 y la política de gestión del conocimiento de la ANLIS”.

Este obra está bajo una Licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Contenido

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMERÍA: DEL AUTOLIDERAZGO AL CRECIMIENTO EN EQUIPO 8

Presentación 8

Justificación 8

OBJETIVO GENERAL: 9

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 9

Unidad 1: Me conozco-Me lidero: La clave del liderazgo personal 10

1.1Definición, características y componentes del auto liderazgo. 10

1.2 Autoconocimiento: La clave del liderazgo personal. 12

1.3 El juego de la percepción: Hechos e interpretaciones 13

1.4 Mi mapa de la realidad: Juicios, creencias y valores 18

1.5 Misión y visión – Plan de vida - Propósito personal/profesional. 21

Bibliografía: 23

Unidad 2: Me gestiono-me comunico: de las emociones y las conversaciones 24

2.1 Emociones y estados de ánimo: Qué son, cómo operan y para qué nos sirven. 24

2.2 El poder de la palabra: El lenguaje generativo. 29

2.3 Primer paso hacia la habilidad de comunicar: La escucha y sus tipos 32

2.4 Comunicación asertiva: herramienta clave en el liderazgo personal y del profesional de enfermería. 34

2.5 Introducción a la comunicación no violenta como base de los entornos sanitarios. 35

Bibliografía 38

Unidad 3: Liderazgo, generando resultados para la profesión de enfermería y los servicios de salud 39

3.1 Definición, características y componentes del liderazgo 39

3.2 Teorías de liderazgo a la luz de la enfermería 45

3.3. Estilos de liderazgo y su aplicación con el desarrollo de los equipos de enfermería 51

3.4 Liderazgo de resultados: Inspiración, movimiento e Impacto en los equipos de trabajo. 54

3.5 Enfermería y Liderazgo: Retos de la enfermera actual dentro de las organizaciones. Roles de liderazgo en enfermería: Clínico, administrativo, Educación, Político. 58

Bibliografía 59

Unidad 4: Liderazgo Transformacional, cambio y creatividad de la profesión de Enfermería..... 60

4.1 Definición y características del liderazgo transformacional 60

4.2 El liderazgo innovador y la gestión creativa como valor en la enfermería. 62

4.3 Medición del liderazgo transformacional: herramienta Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). 65

4.4 Aplicación e influencia del liderazgo transformacional en los equipos de trabajo de salud. . 66

4.5 Estrategias para fortalecer el liderazgo 71

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMERÍA: DEL AUTOLIDERAZGO AL CRECIMIENTO EN EQUIPO

Presentación

La gestión de liderar está presente en absolutamente todas las industrias que conocemos, desde la administración de empresas, el marketing y redes sociales, los negocios internacionales, la inteligencia de negocios, la gestión de proyectos y la política, hasta carreras técnicas como la ingeniería y la programación. Más allá que el liderazgo este asociado con el tema del emprendimiento, debemos comprender su importancia en el desarrollo profesional de cualquier persona y el impacto que las posiciones de liderazgo tienen en la organización.

El Curso Latinoamericano de Gestión y Liderazgo está diseñado de tal manera que los profesionales sanitarios, en particular los enfermeros, puedan beneficiarse del material presentado por cada docente, instructor o disertante. Se pretende desarrollar profesionales integrales que estén a la altura de los requerimientos de sus niveles de incumbencias, poniendo énfasis en el liderazgo y la gestión organizacional, partiendo desde el desarrollo del individuo que ejerce el liderazgo.

Justificación

El acelerado proceso de crecimiento y desarrollo por el que atraviesan varios países en los últimos tiempos, se debe en gran parte a la intervención de una gran diversidad de profesionales que en todas las áreas integran una visión cambiante del mundo. Esta visión involucra el autoconocimiento, crecimiento conjunto, valores, actitud positiva y la disciplina. Estas herramientas deben incorporarse a los procesos de las organizaciones como factor de gran importancia en el logro y consecución de objetivos, todos estos aspectos guardan íntima relación con el término liderazgo, uno de los más discutidos en la actualidad y en todos los contextos.

Desde el año 1300 ha estado resonando el término líder en el universo profesional, el término en inglés leadership “liderazgo” tuvo relevancia hasta la mitad del siglo XIX. En el escenario de la profesión de enfermería, el liderazgo representa un tema de gran importancia respecto a la toma de decisiones a nivel personal con gran influencia en el desarrollo de la profesión y en la prestación de los servicios de salud, donde se hallan involucrados los diferentes entornos social, político y económico entre otros.

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer los conceptos y el desarrollo del liderazgo en la profesión de enfermería, mediante herramientas para el adelanto de mejores prácticas en los equipos de trabajo, para la optimización de los resultados, la potencialización de las habilidades de identificación y puesta en acción de las características del liderazgo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer las etapas del proceso del auto liderazgo consciente y su impacto el comportamiento, su entorno personal y así mismo en la estructura de la profesión de enfermería, su organización y su cultura.

- Incorporar habilidades conversacionales, de pensamiento, de comportamiento y de competencias emocionales.

- Analizar conceptos de liderazgo direccionados a la práctica de la profesión de enfermería para la toma de decisiones orientadas la mejora de la atención y prestación de los servicios de salud.

- Fortalecer el desarrollo de valores profesionales en la labor de enfermería desde el enfoque de liderazgo.

- Fortalecer el liderazgo transformacional en la profesión de enfermería, fomentando espacios de creatividad y cambio.

Unidad 1: Me conozco-Me lidero: La clave del liderazgo personal

"Un líder debe ser buena persona y tener pasión por ayudar" Víctor Kuppers.

1.1Definición, características y componentes del auto liderazgo.

En la actualidad, se nos presenta la necesidad de aprender a movernos colectivamente y ya no como "llaneros solitarios". La habilidad de movernos efectivamente en la incertidumbre, alineando, motivando e inspirando a otros en una cierta dirección lo distinguimos como liderazgo.

De esta manera, el detectar lo que es importante para cada persona resulta una fantástica linterna para explorar la oscuridad que la complejidad de este tiempo presenta y con ella tomar posición para enfrentar los desafíos que las personas, equipos y organizaciones tienen por delante.

Por tanto el liderazgo no se fuerza, simplemente ocurre cuando las personas sienten que están alineados en un rumbo del cual participan con cuerpo y alma.

El término de autoliderazgo no está determinado como concepto, es un camino para recorrer y experimentar. El auténtico liderazgo no se enseña, se aprende a través de una práctica permanente y personal.

El recorrido para llegar al autoliderazgo lo da cada persona con disciplina, día a día, experiencia a experiencia hasta que se convierta en inspiración para nuestros equipos.

Podemos describir el autoliderazgo desde:

- Actitud de mirar hacia adentro: auto-observación que trae autoconocimiento.
- Asunción de responsabilidad sobre el lugar que ocupa en el equipo o en torno profesional.
- Disposición al aprendizaje a través de la experiencia que surge de la reflexión y acción.

Auto-observación sobre la responsabilidad y la acción.

> *...Relata un cuento zen que en un monasterio había un discípulo que desafiaba siempre a su maestro. Cierta vez, ocultando detrás de él un pájaro que sostenía en las manos, el discípulo se paró desafiante ante el maestro y le preguntó: maestro, Ud. que sabe todo, aquí detrás mío tengo un pájaro. ¿Está vivo o está muerto? (de tal modo que si decía vivo lo ahorcaba y si decía muerto abriría sus manos y lo dejaría volar). El maestro lo miró a los ojos con respeto y compasión, respiró profundamente*

y con mucho amor le respondió: "Eso depende de ti. ¡La solución...está en tus manos!"....(Wolk, 2004).

Revisando este cuento, las preguntas más profundas del maestro a su desafiante discípulo es: ***¿Cómo queréis vivir tu vida?; ¿Cómo queréis usar el poder que está en tus manos?;*** o ***¿Quién estás siendo vos frente a las circunstancias?***

Si lo llevamos a la realidad cotidiana podrían ser los siguientes interrogantes: ***¿Qué queréis que ocurra en esta situación?***; ***¿Cómo podéis responder eficazmente a esta situación, dadas las circunstancias ante las cuales la vida te enfrenta?; ¿Quién estás siendo hoy frente a las circunstancias?; ¿Quién queréis ser?***

Revisando el término responsabilidad y si le añadimos una h *(responsabilidad (h) habilidad)* es precisamente a lo que alude el relato cómo responder *"frente a..."* las situaciones o circunstancias. No se trata de tener la *"culpa de..."*, sino de observarnos cómo nos posicionamos frente a las cosas que nos acontecen y elegir las acciones desde una libertad esencial.

En esta auto-observación vamos a encontrar si en nuestras respuestas estamos poniendo la responsabilidad *fuera* de nosotros o si *asumimos* responsabilidad (h) habilidad. Estaremos dando dos tipos de explicaciones 1*) Explicaciones tranquilizadoras* y 2) *Explicaciones generativas,* cada uno da una respuesta particular que veremos a continuación.

Explicaciones tranquilizadoras (o reactivas)

En el contexto mundial y el de las organizaciones está lleno de explicaciones o manifestaciones como: *"si no fuera por", "la culpa es de", "yo soy así", "la cultura de la clínica", "la vorágine del tiempo", el injusto de mi jefe", "se cayó el sistema", etc*. Son las explicaciones que ponen la responsabilidad ***afuera***.

Son tranquilizadoras, porque en ellas me libró de la responsabilidad y se la colocó a al sistema, en la cultura, en el tiempo o siempre habrá motivo. No resuelven algo, ya que el problema sigue existiendo.

Las consecuencias lo explico como resultado de los factores externos a mí. Es una declaración "irresponsable" que dice así:

"Yo no tengo nada que ver con lo que pasa...ni con su solución"

Estas afirmaciones nos ubican en el rol de ***víctima***. En esta situación me declaro inocente, pero al mismo tiempo también impotente e incompetente, en esa medida cierran posibilidades de acción para responder a la situación.

Explicaciones generativas

Haciéndome parte del problema, puedo ser parte de la solución. Fred Kofman

Desde la frase que nos deja este personaje contribuyó a producir algo diferente, siendo parte de un resultado. Si comunicó el inconveniente, solicito ayuda o pido alguna sugerencia a mi jefe; en ese momento me transformó en protagonista asumiendo el costo de la **responsabilidad**.

Estas declaraciones abren posibilidades de acción. Dan apertura a posibilidades de responder a una situación como ejemplo: *cuando no tienes tú vehículo el día de mañana y tienes que adaptarte en tiempos al servicio público y de una vez avisas que la entrega se hará con cierto tiempo de retraso* (Wolk, 2004).

1.2 Autoconocimiento: La clave del liderazgo personal.

Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad.

Es la palabra que habla con coraje de nuestras intenciones.

Y las acciones que hablan más alto que las palabras.

Es hacerse del tiempo cuando no lo hay.

Salir airoso una y otra vez año tras año.

Compromiso es el material que hace el carácter; el poder de cambiar las cosas.

Es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo.

(Selman, 2007).

Existe una pregunta que nos define en cada ámbito de nuestras vidas: **¿Con qué estoy comprometido?** Es una pregunta desafiante, que propone como respuesta, una declaración que determina el rumbo de mis acciones.

Conociendo y asumiendo la responsabilidad con lo que estamos comprometidos estaremos dando el primer paso hacia el autoconocimiento, entendiendo a éste como un proceso que dura toda la vida. Una manera práctica de revisar nuestros compromisos es establecer sus niveles en relación a las acciones que realizamos para lograr los resultados que queremos.

Niveles de compromiso

Autoría: Propia

Es importante que reflexionemos que no siempre estamos en un mismo nivel de compromiso. El mismo irá variando en función del dominio, el contexto y las circunstancias personales o relacionales que se estén presentando en el momento.

Si hay algo que realmente te importa en la vida, actúa siempre en compromiso 5.

1.3 El juego de la percepción: Hechos e interpretaciones

Observe detenidamente y haga una lista de lo que observa en esta figura:

Homenaje a la copa de Rubín

Autoría: Octavio Ocampo.

Sucede muchas veces que ante una misma imagen surgen varias miradas; y a continuación la pregunta que nos hacemos quizás sea: ¿Quién está en lo cierto y quién se está equivocando en su observación? A los más osados, quizá les surjan más inquietudes y una de ellas podría ser: ¿Hay una manera correcta de mirar u observar?

Con respecto a la figura que presentamos arriba, que cada persona pueda ver una imagen u otra, dependerá de los supuestos de los que se valga para interpretar los estímulos que la retina de su ojo le envíe al cerebro. Dado que los supuestos aprehendidos operan automáticamente en forma pre-consciente, cada persona está absolutamente convencida de que “su forma” de ver es la única razonable.

En función de lo dicho anteriormente, podemos distinguir dos tipos de contextos:

1. El contexto del mundo o de los objetos físicos.

2. El contexto del mundo mental.

El contexto del mundo físico: es el conjunto de objetos físicos, interpretaciones aceptadas y prácticas sociales. Un ejemplo de ello puede ser el símbolo H^2O, que para el mundo de la física y química es el símbolo que representa o define al agua. Esta misma sigla para aquellos que no comparten conocimientos y las prácticas de la física y la química pueden ser solamente letras y número.

El contexto del mundo mental: es aquel conjunto de supuestos, reglas, procesos de razonamiento, inferencias, etc., que producen una particular y determinada forma de dar sentido e interpretar aquello que percibimos del mundo físico. A este contexto del mundo mental lo llamamos "modelo mental".

Peter Senge define los modelos mentales como supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestra manera de observar el mundo y, por lo tanto, también sobre nuestra manera de actuar en él. (1992).

Los modelos mentales van desde simples generalizaciones como por ejemplo: "los hombres conducen mejor que las mujeres", "mi hijo menor es muy tímido" o "los hombres que usan barba son más viriles" hasta teorías complejas como "los miembros del poder político proceden en forma corrupta" o "que para resolver conflictos es necesario actuar con mente fría".

Si creemos que para resolver conflictos, es necesario accionar "racionalmente", actuaremos desde ese supuesto y, en consecuencia, descalificamos a aquellos que resuelven los problemas incluyendo su emocionalidad.

Lo mismo sucede con la creencia sobre los hombres que usan barba: para algunos modelos mentales la barba es símbolo de virilidad, en tanto que para otros es síntoma de abandono y dejadez. La forma de relacionarnos con los sujetos con barba, dependerá, consecuentemente, de cuál sea nuestro modelo mental respecto de ellos.

Si mi modelo mental me indica que mi hijo es tímido, probablemente me relacionaba con él desde esa timidez y desde allí explicaré, por ejemplo, su falta de participación en las reuniones familiares. Sin embargo, este mismo hecho, puede ser interpretado de manera diferente desde otro modelo mental que considere a la poca participación como señal de inteligencia.

Lo que hace tan poderosos a los modelos mentales es que afectan directamente lo que vemos. Personas con distintos modelos mentales pueden observar el mismo suceso y describirlo de maneras diferentes porque no observan los mismos datos y detalles. Nuestra mente está compuesta por imágenes, supuestos e historias, experiencias aprehendidas o interpretaciones razón por la cual decimos que los modelos mentales no son correctos o incorrectos; los usamos para simplificar las imágenes que articulan nuestras interpretaciones.

Filtros de los Modelos Mentales

..."No vemos las cosas como son. Vemos las cosas como somos."...El Talmud

Nuestros modelos mentales son fundamentales para vivir, y al mismo tiempo son invisibles (tanto que desaparecen de nuestra conciencia). Es comunes a todos y, al mismo tiempo, individuales a cada persona. Observamos el mundo a través de ellos y construimos una representación interna de la realidad que somos capaces de percibir.

Los modelos mentales son el resultado de la conjunción de varios factores: la biología, el lenguaje, la cultura, la historia personal de cada uno y la capacidad limitada para prestar atención. Estos factores han sido reconocidos como filtros que determinan y dan forma a nuestro modelo mental.

La biología.

Las personas tenemos limitaciones fisiológicas, que nos impiden percibir algunos fenómenos como los sentidos. Un ejemplo de ello, el sentido de la vista es inferior al de algunos animales como los felinos, o nuestro alcance auditivo es inferior al de los perros. La falta de percepción implica la no posibilidad de la acción. Si una persona acciona un silbato para perros, ninguno de nosotros acude al llamado porque no logramos escuchar el sonido del silbato.

El biólogo chileno Humberto Maturana (1984) dice que el mundo exterior sólo puede producir perturbaciones en nuestro sistema nervioso y que la percepción del sujeto está más determinada por la propia estructura de su sistema nervioso, que por la perturbación externa recibida.

El lenguaje

Los seres humanos somos seres lingüísticos y nuestra identidad está asociada a nuestra capacidad de generar sentido a través de nuestros relatos. El lenguaje es el medio en el que se estructura la conciencia del ser humano dando realidad a una forma poco tangible pero comunicable. Sea esa comunicación personal o interpersonal de lo que está en el entorno o el interior de cada uno de nosotros. Sin embargo, solamente podemos ver aquello que podemos nombrar: estamos cognitivamente ciegos más allá de nuestro lenguaje.

La cultura

Consideramos a la cultura como un modelo mental colectivo que es creado para dar respuesta a los problemas de adaptación externa e integración interna. La validez de este modelo o patrón de supuestos está dada por el éxito con el que funciona, y es transmitido a los nuevos miembros del grupo.

Estos modelos mentales compartidos se desarrollan sobre la base de experiencias compartidas y pasan de generación en generación como "conocimiento" para el grupo; pero este conocimiento pierde su origen experiencial para convertirse en una "verdad absoluta". Pasan de ser la forma en como nuestro grupo ha respondido efectivamente a los problemas, a ser la única forma correcta de responder a la problemática del presente y del futuro.

Los modelos mentales colectivos gozan de las mismas características que los individuales, ayudan al grupo a estructurar una comprensión efectiva y eficiente de su realidad, basándose en experiencias pasadas; también determinan el rango de experiencias posibles a futuro.

La Historia Personal

Este filtro mental tiene su origen en la raza a la que pertenecemos, nuestra nacionalidad, sexo, condición social y económica, influencias familiares, nivel de educación, trato recibido en la infancia - tanto de los padres como de los hermanos, los maestros y los compañeros de estudio,- nuestro trabajo y la forma en que comenzamos y nos volvimos auto-suficientes.

Todas estas experiencias son las que pasan información al modelo mental con el que nos movemos a través del mundo. Las experiencias individuales de nuestro aprendizaje se instalan en la conciencia y crean predisposiciones automáticas para interpretar y actuar, nuestra historia pertenece al pasado y es nuestro modelo mental el que proyecta ese pasado hacia el presente y futuro.

Nuestro cerebro tiene permanentemente acceso a las experiencias de vida. Si alguna de estas historias vividas está anclada en nuestro modelo mental puede resultar peligroso ya que corremos el riesgo de quedar atrapados en un circuito repetitivo (círculo vicioso) recreando una y otra vez la experiencia traumática e intentando cambiar el resultado.

La capacidad limitada de prestar atención

Sólo podemos percibir aquello que "cabe" dentro de nuestra atención. A nuestro alrededor suceden en forma simultánea muchas cosas, pero sólo procesamos aquellas que en cierta medida nos interesan. Lo que logramos que acceda a nuestra conciencia es mucho menor que el contexto del mundo físico. Por ejemplo, en este instante usted está leyendo este apunte, pero también puede estar percibiendo el aroma del café y escuchando el tránsito fuera de la casa; sin embargo, usted elige focalizarse en la lectura. Esto no significa que el café o el ruido del tránsito hayan dejado de existir; simplemente, usted los ha filtrado. Quedan fuera de su campo de atención en este momento particular.

En resumen, nuestras experiencias personales, nuestra biología, el lenguaje, la cultura y nuestra capacidad limitada de atención crean y dan forma a nuestro modelo mental. Este modelo nos permite asociarnos a ciertas personas y a no elegir a otras, nos permite pensar ciertas cosas y otras no, nos lleva a emprender ciertas acciones sin analizar otras como posibles.

Cada uno de nosotros opera desde *"su propio modelo mental"* y vive naturalmente, en una realidad que muchas veces no es la misma que perciben los otros. Todos los seres humanos vivimos la misma realidad, pero la experimentamos en formas subjetivas.

1.4 Mi mapa de la realidad: Juicios, creencias y valores

A continuación tendremos un cuento sobre cómo operan las creencias:

Los Mineros

Hay una historia que dicen es verídica. Aparentemente sucedió en algún lugar de África.

Seis mineros trabajaban en un túnel muy profundo extrayendo minerales desde las entrañas de la tierra. De repente un derrumbe los dejó aislados del afuera sellando la salida del túnel.

En silencio, cada uno miró a los demás. De un vistazo calcularon su situación. Con su experiencia, se dieron cuenta rápidamente de que el problema sería el oxígeno. Si hacían todo bien les quedaban unas tres horas de aire, cuando mucho tres horas y media.

Mucha gente de afuera sabría que ellos estaban allí atrapados, pero un derrumbe como este significaría horadar otra vez la mina para llegar a buscarlos.

¿Podrían hacerlo antes de que se terminara el aire?

Los expertos mineros decidieron que debían ahorrar todo el oxígeno que pudieran. Acordaron hacer el menor desgaste físico posible, apagaron las lámparas que llevaban y se tendieron todos en el piso.

Enmudecidos por la situación e inmóviles en la oscuridad era difícil calcular el paso del tiempo. Incidentalmente sólo uno de ellos tenía reloj. Hacia él iban todas las preguntas: ¿cuánto tiempo pasó? ¿Cuánto falta? ¿Y ahora?

El tiempo se estiraba, cada par de minutos parecía una hora y la desesperación ante cada respuesta agravaba aún más la tensión.

El jefe de los mineros se dio cuenta de que si seguían así la ansiedad los haría respirar más rápidamente y esto los podía matar. Así que ordenó al que tenía el reloj que solamente él controlara el paso del tiempo. Nadie haría más preguntas, él avisaría a todos cada media hora.

Cumpliendo la orden, el del reloj controlaba su máquina. Y cuando la primera media hora paso. Él dijo: "ha pasado media hora". Hubo un murmullo entre ellos y una angustia que se sentía en el aire.

El hombre del reloj se dio cuenta de que a medida que pasaba el tiempo, iba a ser cada vez más terrible comunicarles que el minuto final se acercaba.

Sin consultar a nadie decidió que ellos no merecían morirse sufriendo. Así que la próxima vez que le informo la media hora, habían pasado en realidad 45 minutos.

No había manera de notar la diferencia así que nadie siquiera desconfió.

Apoyado en el éxito del engaño la tercera información la dio casi una hora después. Dijo "pasó otra media hora"… y los cinco creyeron que habían pasado encerrados, en total, una hora y media y todos pensaron en cuan largo se le hacía el tiempo.

Así siguió el del reloj, a cada hora completa les informaba que había pasado media hora.

…La cuadrilla apuraba la tarea de rescate, sabían en qué cámara estaban atrapados, y que sería difícil poder llegar antes de cuatro horas.

Llegaron a las cuatro horas y media. Lo más probable era encontrar a los seis mineros muertos.

Encontraron vivos a cinco de ellos.

Solamente uno había muerto de asfixia… el que tenía el reloj *(Bucay, 2011).*

Esta es la fuerza que tienen las creencias en nuestras vidas, los que nuestros condicionamientos pueden llegar a hacer de nosotros. Cuando creemos y confiamos en que se puede seguir adelante, nuestras posibilidades se multiplican.

Dentro de la conducta de las personas está un poder interior positivo o negativo, de acuerdo a la posición que elijas la respuesta será dada, un ejemplo de ello es las siguientes declaraciones: *"Ya es demasiado tarde", "De todos modos no puedo hacer ya nada", "Me ha tocado a mí"*, genera limitación de poder aprovechar de manera integral los recursos naturales de la persona y de su competencia inconsciente.

Las creencias propias o del entorno que nos rodea, depende de cómo usamos los recursos o las limitaciones en nuestras acciones, allí pueden las creencias pueden moldear, influir e incluso determinar nuestra inteligencia, salud, creatividad, felicidad y éxito profesional (Dilts, 2004).

Valores

Los valores determinan nuestra motivación y son los principios, cualidades o entidades valiosas que deseamos para nosotros, son aquellas cosas por lo que nos movemos todos los días. Cuando los valores de una persona se ven satisfechos o correspondidos, experimenta una sensación de satisfacción, armonía o sintonía. Y si no lo están, la persona puede sentirse insatisfecha, frustrada o incongruente.

Para reconocerlos nos podemos preguntar:

¿Qué me motiva a hacer lo que hago?

¿Qué es lo más importante para mí?

¿Qué me impulsa a salir de la cama todos los días?

Pueden surgir respuestas como: *éxito, reconocimiento, responsabilidad, placer, amor, realización, creatividad.*

Los valores están íntimamente relacionados con las creencias, ya que las creencias determinan las reglas de juego para que esos valores estén, o no, presentes en mi vida.

Siendo el *reconocimiento* uno de mis valores, puedo preguntarme: *-¿De qué manera el reconocimiento está presente en mi vida?* Una respuesta posible puede ser: *-Cada vez que mi supervisor me saluda me siento reconocido*. Por lo tanto podemos decir que mis acciones diarias van a estar motivadas a que mi supervisor me salude, ya que de esa manera voy a sentirme reconocido. Y por el contrario si no logro su saludo voy a sentirme insatisfecho en ese aspecto importante para mí e incluso desmotivado para realizar mis tareas diarias.

La auto-observación de estos conceptos nos va a permitir una comprensión más clara sobre nuestros actos y la motivación para realizarlos.

Valorarme: Lo que hay de valor en mí para aportar y ofrecer a nivel personal y profesional

Ideal de vida

Un discípulo le pregunta al maestro. - Maestro, miró el horizonte y veo que cuando camino diez pasos, el horizonte se me aleja diez pasos, lo vuelvo a hacer y se aleja de nuevo, ¿para qué está el horizonte maestro?- El maestro contesta - ¡Para eso!, para caminar.

Los ideales nos convocan a buscar alcanzarlos. El autor J. Medina menciona: "La grandeza de un ideal no está en alcanzarlo, sino en luchar por él", alcanzarlo simplemente es una recompensa, de modo que como el horizonte, el ideal me llama a buscarlo plenamente.

El ideal de vida es una idea de un valor superior, algo que está marcando una profunda aspiración personal, que lo mueve, es el valor más alto de la escala de valores de una persona. Cada uno de nosotros tenemos distintas apreciaciones valorativas de la vida, la realidad y de valorarse a sí mismo.

La palabra valor siempre será positiva ya que esta permite el crecimiento, dentro de los valores el que mayor se le puede dar preponderancia es el ideal de vida de una persona.

El ideal de vida, sería aquel valor fundamental por el cual daríamos la vida o por el cual nos movemos en todo lo que hacemos. Nuestro ideal nos orienta en la vida clarificando el rumbo para concentrar todas nuestras energías en dar un paso tras otro hacia donde queremos llegar.

Nuevamente recurrimos a la auto-observación como media para el autoconocimiento. Y nos preguntamos: *De todos los valores que reconozco en mí… ¿Cuál es el fundamental?* **…**

Y ante la respuesta que nos surge: *¿Cómo está presente este valor en mí ser enfermero? ¿Estoy brindando todo mi potencial en lo que hago? ¿Hay algo que me está faltando para vivir mi ideal de vida? (Dilts, 2004).*

1.5 Misión y visión – Plan de vida - Propósito personal/profesional.

Fábula de la Catedral por Charles Péguy

Yendo en dirección a Chartres, Péguy ve en un costado de la carretera a un hombre que parte piedras golpeándolas con un mazo. Su rostro expresa desdicha y sus gestos rabia.

Péguy se detiene y pregunta: ¿Señor que hace?, "Ya ve usted", le responde el hombre, "no he encontrado más que este oficio estúpido y doloroso".

Un poco más adelante, Péguy ve a otro hombre que también se dedica a partir piedras, pero su rostro está sereno y sus gestos son armoniosos.

¿Qué hace usted? Señor, le pregunta Péguy. "Pues ya ve, me gano la vida gracias a este cansado oficio pero cuento con la ventaja de estar al aire libre", le responde el hombre.

Algo más lejos, un tercer picapedrero aparece radiante de felicidad.

Sonríe al demoler la masa pétrea y mira placenteramente las lascas de piedra.

¿Qué hace usted?; le interroga Péguy. ¿Yo?, responde el hombre…

¡Construyo una catedral!

Boris Cyrulnik (2010) en su Libro "El Amor que nos Cura" expone lo siguiente:

"La piedra desprovista de sentido somete al desdichado a lo real, a lo inmediato, que no permite comprender otra cosa más que el peso del mazo y el dolor del golpe. Por el contrario, quien tiene una catedral en la cabeza transfigura la piedra y experimenta la sensación de elevación y de belleza que provoca la imagen de la catedral, de la que se siente orgulloso".

Sin embargo, se esconde un misterio en el mundo íntimo de los picapedreros:

¿Por qué algunos tienen una catedral en la cabeza mientras otros no ven más que piedras?

Desde un planteo filosófico y responsable de nuestra vida, nos podemos hacer convenientemente estas 3 preguntas: ***¿Quién eres?; ¿Para qué estás?; ¿Y a dónde vas*?**

En los primeros puntos de esta unidad revisamos nuestros compromisos, responsabilidades, valores y creencias, por lo tanto podemos dar una respuesta más acertada a la pregunta ***¿quién soy?***

Ahora es momento de definir si queremos *ver piedras o catedrales* y para eso vamos a sumar dos nuevos conceptos: **misión y visión.**

Misión

La misión responde a la segunda pregunta: ***¿para qué estás?*** Y nos propone definir con qué concretamente estamos dispuestos a comprometernos para que nuestro ideal de vida se plasme en la realidad. Por lo tanto voy a sumarle a mi valor fundamental mis talentos, recursos o dones que me hacen diferente a los demás.

Llevado a nuestro ámbito profesional un ejemplo de misión profesional puede ser: ***"lograr ser reconocidos a nivel nacional por implementar el autocuidado emocional en mi equipo de enfermeros, registrando asistencia perfecta en las guardias"(Pérez, 2007).***

Esta misión puede ser lograda implementando recursos como *la comunicación asertiva, el liderazgo situacional y la gestión emocional.*

Visión

La visión responde a la tercera pregunta: ***¿a dónde vas?*** establece un lugar al que quiero llegar. Está asociada a la mirada global y al impacto en el mundo que puede producir aplicando todo mi potencial. La visión se logra cuando mi ideal de vida se manifiesta al máximo transformando mi entorno y mi realidad.

Un ejemplo puede ser: ***Vivir en un mundo en estado de salud integral.***

Cuando logramos establecer nuestra misión y visión personal/profesional nuestra vida toma un rumbo determinante y claro. Somos los constructores de *catedrales* para la humanidad.

Bibliografía:

Azcoaga Mario L., (2015). Despierte al Líder que hay en usted. Buenos Aires: La esquina de los vientos.

Bucay J., (2011). El camino de las lágrimas. España: Penguin Random House Grupo Editorial.

Cárcamo-Fuentes C. y Rivas-Riveros E. (2017). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015. Aquichan, 17(1), 70-83. Recuperado de: https://aquichan.unisaba.edu.co/index.php/aquichan/article/view/5659

Dilts R., (2004). Coaching, herramientas para el cambio. España: Urano.

Gala, F., Lupiani M., Guillén C., (2009). El Liderazgo: Características, estilos y consecuencias, Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/301779174_El_liderazgo_Caracteristicas_estilo_y_consecuencias

Maturana H. y Varela F., (1984). El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano. Santiago de Chile: Lumen.

Maxwell J., (2014) "El ABC del liderazgo". Buenos Aires: Ed. V&R

Mendoza M., Ortiz C., (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf

Pérez R., (2007). Ideal y misión de vida. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo.

Segonds J. B., (2017). "Como transformar un grupo en un equipo". Buenos Aires: Ediciones B SOUZA E SOUZA.

Selman, James C., (2007). Compromiso y cambio, "Notas de un amigo extranjero". Ed. Prentice-Hall.

Senge, Peter., (1992). La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica.

Souza e Souza, L. P. et al., (2013). El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. Enfermería Global, 12(30), 268-280.

Wolk L., (2004). Coaching, el arte de soplar las brasas. Argentina: Gran Aldea Editores.

Unidad 2: Me gestiono-me comunico: de las emociones y las conversaciones

2.1 Emociones y estados de ánimo: Qué son, cómo operan y para qué nos sirven.

Cuando hablamos de una emoción, se puede pensar en todos los sentimientos que afloran con el paso de la vida y los acontecimientos internos y externos que nos llevan hasta esas emociones. Pues bien, a continuación se aclaran y profundizará en los conceptos y la importancia de la emociones en la gestión de nuestra propia vida, nuestro liderazgo y la de nuestros equipos de trabajo.

Hablar de emociones significa hablar de lo que internamente se ha construido como base para dirigir nuestro actuar hacia afuera, ***pero esto, ¿qué significa?***

La palabra emoción proviene del latin *Emovere* que significa agitar, mover hacia afuera. El autor Miguel Pallarés (2010) describe el concepto como: "Hablar de emociones es hablar de acción", también se puede describir como un "Impulso que lleva a la acción", lo cual significa que las emociones nos llevan, nos mueven desde adentro para ejercer acción sobre nuestro entorno.

Se puede observar desde un punto más concreto: las emociones son fruto de las conversaciones con el ***YO (nosotros mismos)***, es decir, aquello que nos decimos de manera interior, aquellos diálogos y acuerdos que hemos hecho como parte de la experiencia personal con el mundo que nos rodea, es lo que moldea las respuestas que se dan a determinadas vivencias, aspectos que ya revisamos en la unidad anterior.

Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos preguntarnos: ***¿Cómo se forman, activan y operan estas emociones?***, tomemos dos ejemplos:

El primero, cuando una persona ha pasado por una familia amorosa o tuvo una relación sentimental que fue de alguna manera positiva para su crecimiento personal, puede describir y sentir el amor de esa misma manera, transmitiendo a su entorno lo bueno y bonito de ese sentimiento.

Para el segundo caso, la persona creció en el medio de una relación de pareja conflictiva o se ve involucrado en una relación tóxica y difícil, su experiencia en el amor no será igual, construyendo entonces su propia idea de que el amor no trae emociones agradables.

Si seguimos la línea de generación de una emoción, este se inicia con una percepción de los sentidos o percepciones kinestésicas asociadas a una experiencia (transgeneracional o personal) que desarrolla un proceso de pensamiento en el córtex cerebral que establece una comunicación con el sistema límbico y genera respuestas de tipo:

Fisiológico: activación del sistema simpático y parasimpático, al igual que el sistema endocrino.

Psicológico: activación de las redes neuronales de la memoria.

Conductual: respuesta (verbal o no verbal) y acciones adaptativas en el entorno.

Se observa entonces que la activación de los diferentes procesos mentales y corporales nos permite responder ante situaciones similares que se puedan presentar de manera posterior. ¿Esto significa que mis opciones de respuesta ante determinada situación no

pueden cambiar? Si lo memoricé y los apropié en mi vida ¿Cómo puedo optimizar esas respuestas?

Lo primero, y más importante para tener en cuenta, es asumir lo que se siente, lo que percibe, las reacciones que generó y en todo lo que me rodea; en segunda medida debemos hacer conciencia que, posterior a la memorización de la emoción, no puedo elegir mi emoción, sin embargo puede optimizar mi respuesta y reacción frente a lo que siento y cómo lo proyecto en mi entorno.

Las emociones se pueden clasificar en:

Emociones primarias o universales: son aquellas emociones básicas, puras, que se generan de manera fuerte y tienen una corta duración, las cuales no dependen directamente del contexto social, por el contrario, son innatas del ser humano. Dentro de estas emociones se encuentran: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, asco e ira; en ocasiones, estas emociones se trasponen entre sí, tratando de ocultar la verdadera emoción, un ejemplo de ello es *una persona que aparentemente siente ira, es posible que su verdadera emoción esté contenida de miedo, y la agresividad sea una forma de protegerse*.

Emociones secundarias: son aquellas combinaciones de las emociones primarias, también conocidas como sentimientos, las cuales perduran en el tiempo y se adquieren a partir de nuestra experiencia de vida. Paul Ekman menciona que, de este tipo de emociones hay aproximadamente 3.000, puesto que cada persona reacciona de manera distinta a un mismo estímulo emocional (Pallares, 2010).

Entre las más comunes esta: paz, compasión, gratitud, empatía, amor, bondad, ansiedad, depresión, odio, culpa y estrés.

Por otro lado la Dra. Paz Torrabadella (1997) afirma que “las emociones son los colores básicos que componen tus sentimientos… los sentimientos son como las tonalidades afectivas que combinan varias emociones. Estos a su vez, conforman tu estado de ánimo, tu afectividad”.

Las emociones tienen la capacidad y el poder de cambiar nuestros pensamientos, asimismo, los pensamientos o conversaciones internas influyen en las emociones y sentimientos; tal es el alcance de las emociones que “no vemos al mundo como es sino como somos” citando al Talmud, siendo el mundo un reflejo de nuestra vida interior.

Pero, ¿Cuál es la función de nuestras emociones?, varios autores mencionan que funcionan como señal de alerta, como indicador, cumpliendo también una función adaptativa, permitiendo al ser humano amoldarse a las situaciones que plantea la vida, movilizando las

conductas hacia un objetivo determinado. En ese sentido, las emociones también cumplen un rol social, permitiendo la interacción con otras personas, favoreciendo las relaciones interpersonales; adicionalmente, funcionan de manera motivacional, orientando una emoción y agregando intensidad a la misma. Todas las emociones tienen algo que enseñarnos, ya sea para crecer o de algo que nos está protegiendo.

"Las emociones tienen una utilidad ancestral adaptativa, es decir, favorecen la autodefensa y la supervivencia" (Torrabadella, 1997).

Habilidades y técnicas para la gestión emocional

Como ya se ha mencionado en el texto anterior, las emociones juegan un papel importante en el desarrollo del ser humano, consigo mismo y con su entorno. Debido a esto, en la actualidad se han descubierto técnicas y herramientas que nos permiten conocer, mejorar y potenciar el manejo de estas emociones, para que sean nuestras aliadas en el crecimiento personal, proporcionando la inteligencia a la emoción, transformándola en algo productivo (Wolk, 2003). Esto es lo que se conoce como el desarrollo de la inteligencia emocional.

Para poder lograr una conexión adecuada con nuestras emociones y usarlas de manera asertiva podemos iniciar con estos tres sencillos pasos:

Conexión adecuada con nuestras emociones

Autoría: Propia

Estos pasos pueden variar de acuerdo a la técnica de reconocimiento y manejo de emociones. Como se mencionó previamente, existen diferentes técnicas y hábitos, a través de las cuales se pueden dar efectos positivos para potenciar la inteligencia emocional, dentro de los cuales se encuentran:

Identificación de situaciones y emociones: cuando se logra identificar y asociar momentos de la vida y esos sentimientos o emociones que producen, es posible mejorar la reacción a futuras situaciones que se presenten; una ayuda para esto puede ser la escritura de un diario emocional, en donde pueda asociar situación-reacción.

También, reconociendo nuestro pensamiento-reacción, también es posible que lo detengamos y demos paso a una mejora consciente de los pensamientos presentes.

Direccionar la atención hacia el interior: parte de los pensamientos que generamos, son aquellos en los cuales se tiene un alto nivel de autocrítica, al igual que una gran exaltación a las cualidades de otros, reforzando una baja autoestima, que solo crean una tensión interior, conllevando a sentimientos como el miedo y la incertidumbre.

Es solo regresando a nuestro interior, mirando las grandes cualidades, aceptándonos con los buenos y malos momentos y el crecimiento personal a través de las caídas es que logramos direccionar la emoción al lugar correcto: hacia nosotros mismos para lograr un mejor control de ellos; este lugar en el interior en el cual nos permitimos consentirnos, cuidarnos y amarnos como parte de ese amor propio que nos debemos.

Una de las maneras de regresar a nosotros mismos, de adentrarnos en el interior de nuestro YO, son las técnicas de meditación, técnicas de *mindfulness*, procesos de oración de acuerdo a las creencias personales. Este tipo de técnicas ayudan a estar presentes, en el hoy, dentro de cada uno, para potenciar las capacidades de una mejor manera, a apartarnos de los pensamientos que dañan ese espacio interior.

Consiguiendo mejora en el relacionamiento con nosotros mismos, conseguiremos una mejor relación con nuestro entorno.

¿Qué es lo peor que puede pasar?: Esta es una de las preguntas más efectivas cuando nos encontramos en una situación sobre la cual debemos decidir, dedicando energía y tiempo sin poder o querer resolver. La respuesta a esta pregunta es la visualización de lo que puede ocurrir en las diferentes opciones de decisión y así buscar complementar la respuesta con una solución concreta.

Si visualizamos lo peor que puede ocurrir llevamos a la conciencia que tenemos el control hasta de aquellos sucesos ligados a una situación específica. Y si ya conozco lo peor y esto lo puedo controlar, todo aquello que no sea lo peor es aún más gestionable.

Generación de expresiones: cada uno de nosotros tiene una manera diferente de canalizar y focalizar la atención en el momento de encontrarse en una situación que no genere bienestar: unos lo encuentran a través de la música, otros a través de la danza, la pintura o el deporte. Estos espacios nos ayudan a expresar y orientar las emociones y sentimientos

Educación emocional y entrenamiento asertivo: en ocasiones no es tan fácil iniciar el camino del mejoramiento solo y es necesario revisar un proceso de acompañamiento, para esto hay diferentes técnicas que permitirán, de acuerdo a lo que cada persona necesite, la orientación adecuada para optimizar el manejo emocional, y de esta manera encontrar la raíz de aquellas cosas que no nos permiten potenciarnos.

Dentro de las diferentes herramientas profesionales y que ayudan al propender por el desarrollo personal, y que puede desarrollar como participante o estudiar para ayudar a otros con procesos personales, se pueden encontrar: coaching ontológico, coaching sistémico, coaching con inteligencia emocional, coaching cognitivo y programación neurolingüística, entre otras.

Es importante tener en cuenta que todas las herramientas descritas solo tendrán resultados si se acompañan de autoreconocimiento, autoaceptación, autocompasión y disciplina en tiempo y esfuerzo personal para obtener resultados que cambien nuestra vida de manera trascendental.

> *"En la psicología actual, se habla de la inteligencia emocional o competencia emocional y con esto se quiere dar a entender que las habilidades sociales llegan a tener efecto en el contexto empresarial y económico".*

2.2 El poder de la palabra: El lenguaje generativo.

Esta parte del inicia con una definición básica del lenguaje, siendo parte fundamental del proceso y haciendo posible la comunicación del ser humano, como el conjunto de signos, símbolos y sonidos que ha generado el ser humano con el paso del tiempo para lograr transmitir pensamientos, sentimiento e ideas.

Citando a Rafael Echeverría (2013) en relación con la definición anterior, es una clara expresión que el lenguaje no es necesariamente un proceso biológico natural del ser humano, se puede decir que el lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos, dejándolo a éste como un fenómeno social.

Es el lenguaje, con su diversidad y riqueza en la comunicación del ser humano, lo que hace parte de la diferencia y avance en relación a otras especies. Es lo que se llamaría capacidad recursiva del lenguaje humano, esta capacidad recursiva del lenguaje humano es la base de lo que llamamos reflexión y es la base de la razón humana (Echeverría, 2003).

Con la premisa de la importancia del lenguaje, se profundizará es su relación con la creación de la realidad personal, el desarrollo de nuestra inteligencia emocional y la potencialización de la autoestima.

Lenguaje descriptivo vs. Lenguaje generativo

En qué se diferencian las siguientes expresiones:

"Vi como mi hermano hacía ejercicio y voy a empezar".

"Haré ejercicio y continuaré hasta hacerlo un hábito".

Es muy sencillo, la primera expresión describe una situación y abre la posibilidad para desarrollarlo; sin embargo, la segunda expresión hace una declaración, pone un tiempo y facilita convertirlo en acción. De esto último se trata el lenguaje generativo, es un lenguaje que nos permite convertirnos en creadores de realidades, nos hace actores principales de la historia de nuestra vida y no un simple narrador.

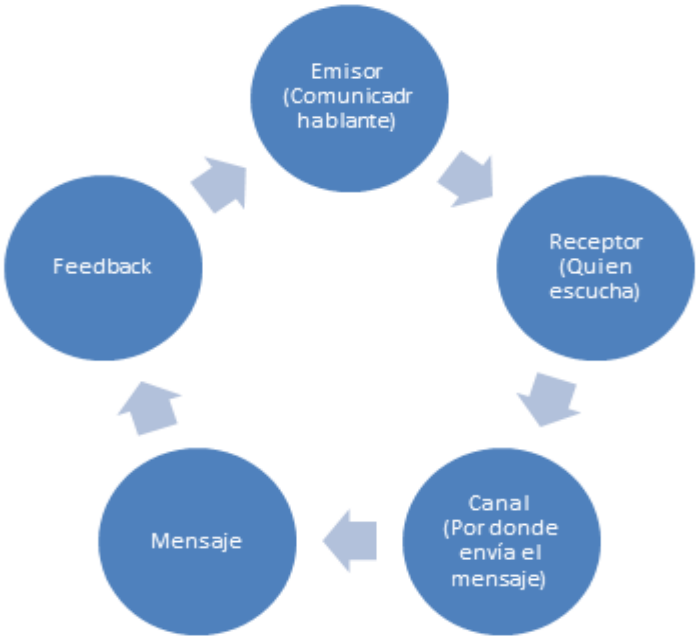
Como menciona Sandra Chiros, en su artículo "Coaching y lenguaje generativo":

> El lenguaje no tan solo describe una realidad, el lenguaje crea realidades. El lenguaje es acción, a través de él, hacemos que las cosas pasen ("mañana iré al médico", "este año ahorraré para mi viaje", "¿te quieres casar conmigo?). Al decir lo que decimos o lo que no decimos, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros y posiblemente también para otros (Chiros, 2017).

El poder de las conversaciones: Hablar como acción

Referido en el tema anterior, y partiendo de la idea que el lenguaje debe ser acción para crear cambios reales en nuestra vida, es necesario retomar que el lenguaje nos permite establecer comunicación con el otro; sin embargo, el proceso de comunicación tiene varias componentes fundamentales vistas en la siguiente gráfica.

Componentes de la comunicación



Autoría: Propia

Una pregunta que nos realizaríamos es: ¿qué relación tiene la conversación y el lenguaje generativo? Hay una estrecha unión entre las conversaciones consigo mismo (aquello que se dice a diario, lo que piensa y siente), su realidad y los resultados que genera. ¿Por qué?, como se ha mencionado desde el inicio de este tema, las palabras tienen un poder increíble.

Imagínese que está hablando consigo mismo, como si hablara con su mejor amigo o amiga de algún evento importante, durante la conversación, transmite todas las emociones positivas que esa situación le generó.

En el momento que se dicen palabras de ánimo, valor y aprecio, su amor por sí mismo crece, sintiendo como cada palabra especial nutre cada una de sus células, su cuerpo se llena de energía y todo alrededor fluye.

Hablar consigo mismo desde un lenguaje generativo de mejora, de superación y amor por sí mismo, incentiva el crecimiento personal y hace que su entorno se sintonice con ese diálogo.

Afirmaciones, declaraciones y juicios: hay un vínculo muy cercano entre nuestras palabras, lo que creamos y creemos de nuestro entorno, lo cual quiere decir que toda palabra, de pensamiento y expresada, influye de manera directa en la forma en la cual vemos y construimos el mundo. Entonces: *¿cuál es la diferencia entre las palabras que afirmo, que declaro o con las cuales juzgamos?*

Afirmaciones: se definen como descripciones de la apreciación de nuestro entorno como por ejemplo, el cielo es azul, puntualizando que es la observación personal de lo que se menciona como cielo.

Declaraciones: este acto lingüístico se acerca a lo que previamente mencionamos del lenguaje generativo. La declaración es la creación y transformación del mundo, lo cual es bien descrito por Echeverría: "la palabra genera una realidad diferente. Después de haberse dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes. Este fue transformado por el poder de la palabra" (Echeverría, 2003). Un gran ejemplo de ello es la Declaración de los Derechos Humanos, o las declaraciones de independencia de los diferentes países en América, palabras que tuvieron el poder de cambiar el curso de la historia. Una vez hecha una declaración ya nada vuelve a ser igual.

Juicios: es un tipo de declaración, la cual se convierte en eficaz cuando de alguna manera se la da la autoridad y se le entrega la credibilidad suficiente para generar un impacto personal y social.

"Si supiéramos el poder e impacto que tienen las palabras, tanto en su forma como en su contenido, seriamos muchos más cuidadosos al pronunciarlas".

Yuli Andrea Cadena M.

2.3 Primer paso hacia la habilidad de comunicar: La escucha y sus tipos

Como lo mencionamos previamente, el proceso comunicativo, tiene varias características: emisor, receptor, canal y feedback. De esta manera ahora nos focalizaremos en la escucha.

La escucha se puede describir como un arte, escuchar es sin duda, la parte más importante de la comunicación, pues, el lenguaje y el habla solo son efectivas si son escuchadas; la escucha es el fin último de la transmisión de mensajes. No solo se trata del acto fisiológico de oír, es el proceso de recibir un mensaje propio o de otra persona, con la aceptación de la información sin juzgamientos, teniendo en cuenta que lo expresado hace parte de nuestra vida; adicionalmente, no solo se trata de escuchar con nuestro oído, sino de sentir expresiones, gestos y movimientos, haciendo de esta escucha una identificación integral del sentir y la emocionalidad de mí mismo y del otro.

La finalidad última de la escucha es interpretar lo que la otra persona nos quiere transmitir; es lo que se denomina escucha activa. Para ello volvamos al ejemplo de la conversación con su mejor amigo o amiga, pero ahora es esa persona quien le está contando una reciente ruptura amorosa; mientras le va contando su experiencia, se tiene la opción de simplemente oír, o conectarse con su emoción, percibir, leer sus expresiones, su tono de voz y escucharla con todos sus sentidos.

Ahora vamos hacia nosotros mismos: cuando está en soledad, en sus conversaciones internas, ¿se oye?, o ¿se escuchas? ¿Percibes de alguna manera lo que su emoción, su cuerpo y su interior le quieren manifestar? Este punto tan importante de la comunicación tanto en mi interior, como con la relación con el entorno, es lo que nos lleva a entender el ejercicio y la influencia de nuestro lenguaje: **genero un pensamiento, afirmo o declaro y finalmente decido si oigo o escucho, que es lo que realmente le da sentido al ejercicio de trasmitir un mensaje.**

Sin embargo, no todo es tan sencillo como parece, también puede presentarse lo que se denomina "la brecha inevitable", situación donde mi receptor tiene una interpretación diferente de lo que quiero manifestar. En esa situación el paso a seguir es reconocer, como lo hemos mencionado, ya que cada uno de nosotros tiene una historia, conocimiento y una construcción particular de su realidad.

Se pueden tener dos herramientas para reducir y mitigar esa brecha:

Herramientas para reducir la brecha inevitable

El respeto por la diferencia con el otro	El reconocimiento de la existencia de la brecha y la responsabilidad para reducirla
Reconociendo en el otro: • Su construcción individual • Ser humano que siente • Ser que piensa • Ser que percibe diferente a mí	Me hago responsable de: • Indagar y profundizar en el tema tratado nos puede ayudar a optimizar la comprensión del mensaje. • Emisión y la recepción adecuada del mensaje. • Haga una verificación adecuada de la recepción del mensaje • Asegúrese que fue interpretado en el sentido emitido.

Autoría: Propia

"Aprender a escucharme más y mejor, para escucharte más y mejor"

Yuli Andrea Cadena M.

2.4 Comunicación asertiva: herramienta clave en el liderazgo personal y del profesional de enfermería.

Para empezar este apartado, iniciemos con los siguientes interrogantes:

¿Cómo integrar el manejo emocional personal, con el lenguaje generativo y la escucha activa?

¿Cómo puede esto evidenciarse de manera más clara en nuestro liderazgo y en los diferentes campos profesionales?

La integración y resultado se da justo en el concepto de la comunicación asertiva que es consecuencia del desarrollo de la inteligencia emocional, cuanto más se logra conocerse, identificarse, escucharse, entenderse y aceptarse, en esa misma medida logra una mejor conexión y comunicación con el mundo que le rodea.

Entendiendo los temas revisados previamente desde el concepto de comunicación, expliquemos un poco más la palabra asertivo o asertividad. Éste vocablo proviene del latín "assertus" que significa afirmación de la certeza de alguna cosa, lo cual pasa a ser una declaración afirmativa que se sustenta en la percepción de la persona que habla y la autoridad para manifestar su punto de opinión frente a algún tema.

Pero, para poder entender un poco la asociación entre la comunicación y la asertividad, esta última se entiende como una estrategia comunicacional que defiende los derechos propios sin afectar los ajenos; siendo una forma de expresión consciente, congruente y equilibrada (López, 2015). Comprendiendo este término e hilando con los temas revisados previamente, inicia el proceso de asertividad desde adentro de nosotros, estando en un equilibrio interior y una inteligencia emocional entrenada, logro entender y escuchar los puntos de vista de otras personas, logrando responder a ello de manera directa, sin necesidad de herir o perjudicar al otro.

Ahora realicemos el siguiente ejercicio:

- Revise en sus equipos de trabajo, asistenciales o administrativos de enfermería
- Responda esta pregunta: **¿Hemos tenido situaciones en las cuales diferimos en conceptos y no tuvimos las herramientas para responder de manera asertiva?**

- Si la respuesta es afirmativa, tome acción, es el momento de revisar desde nosotros mismos las emociones, percepciones y sentimientos que nos llevan aquí a trabajar en ellos y de manera simultánea impactar al entorno laboral.

La asertividad es una competencia que se puede adquirir, se construye y se moldea con el paso del tiempo; se desarrolla la capacidad de manifestar libremente lo que pienso sin miedo a que los demás no piensen igual, y manifestar, así mismo las oportunidades de mejora en algún miembro de nuestro equipo de trabajo, bajo el cuidado del respeto y la serenidad.

Cada vez que se establezca comunicación, tanto en el ámbito personal, como en el laboral, piense por un momento en la siguiente premisa, como base de lo que se menciona en la sabiduría Tolteca, descrita en el libro Los Cuatro Acuerdos: **"el primer acuerdo es ser impecable con tus palabras"** haciendo alusión al poder del uso correcto de ellas.

Determinar si lo que pienso, quiero y me propongo decir es necesario, pertinente y conveniente que sea dicho.

Si no lo es, seré sabio y elocuente con mi silencio.

Si lo es, entonces diré lo que hay que decir, de la forma correcta, a las personas indicadas en el tiempo debido, con el propósito y la intensión adecuados.

Cuando conectamos pensamiento, sentimiento e intención, somos asertivos en nuestra comunicación (López, 2015).

2.5 Introducción a la comunicación no violenta como base de los entornos sanitarios.

En la actualidad, dentro de los servicios sanitarios de diversos países, los enfermeros se reconocen, en su mayoría, por contar con un carácter fuerte, poca empatía y hasta cierta falta de humanidad en el trato con nuestros pacientes. La visibilidad del personal de enfermería se ejemplifica como personas con una comunicación hostil; sin embargo, es entendible que como seres humanos, y durante la atención de usuarios, sea frecuente que se presenten este tipo de situaciones, debido al desgaste de la rutina, la mecanización de

las tareas, la falta de reconocimiento y en ocasiones el maltrato al que hemos sido sometidos, además de las historias personales, familiares y emocionales que ocurren en el día a día y que, así en ocasiones intente evitarse, presentan una importante afectación a nuestro desempeño como líderes de los servicios.

¿Has podido visualizar y hacer consciencia de lo que ocurre cuando llegas indispuesto a tu lugar de trabajo, por alguna situación particular que percibiste como negativa?, en la situación donde tu jefe te hizo algún llamado de atención, porque algún paciente presentó una queja. Empiezas a sentir que todo el ambiente del servicio se torna denso.

Es aquí donde continuamos los enlaces frente a los temas del presente módulo: al no tener una inteligencia emocional entrenada, permite que de alguna manera nuestra comunicación tanto interior como exterior se vea afectada por este tipo de situación, saliéndose de control dando como resultado las siguientes realidades.

- No me conecto conmigo mismo
- No entiendo lo que siento
- No transmito mis ideas con claridad
- Siento que no entienden las instrucciones que doy
- Cierro mi canal auditivo solo para el oír sin querer escuchar

Esta situación te lleva a entregar respuestas, tal vez, poco asertivas y terminamos respondiendo, en ocasiones, de una forma violenta y un poco “deshumanizada”.

¿Qué se puede hacer ante esta situación?

Marshall Rosenberg, psicólogo estadounidense, desarrolló un proceso de comunicación y mediación que apoya la resolución de conflictos de manera pacífica, lo cual fue llamado *Comunicación no violenta (CNV),* también llamada comunicación empática o comunicación compasiva. Este método se fundamenta en la mejora de las habilidades de comunicación que “refuerzan nuestra capacidad de seguir siendo humanos, incluso en las situaciones más extremas”.

Cuando se hace un análisis, no solo del equipo de enfermería, sino en general del talento humano que trabaja en las áreas sanitarias, se comprende que, con el paso del tiempo, es más difícil acercarse a los pacientes y a nuestros compañeros de labor, con empatía y escucha activa, lo cual hace que no se lleven procesos comunicativos sanos ni asertivos.

Sin embargo, hay algo dentro de nuestra labor, tan humano que es muy difícil no reconectar con esto: **hablar, escuchar, conectar conmigo, con los demás y permitir a nuestra compasión natural, surgir en nuestras acciones y mejoras.** Si se compara con algún

término técnico sanitario, podemos decir que la CNV permite el surgimiento de la compasión por el ser humano, equivalente al término **atención humanizada**¸ lo cual permite conectar nuestras emociones con el valor que le doy a mis pacientes y compañeros, como seres humanos que requieren de mi cuidado y de mi mejor versión; busco entender y comprender las necesidades de mis pacientes y de mi equipo, para actuar en consecuencia.

Cuatro pasos de la comunicación no violenta

Primero: Observar sin evaluar	La observación es necesaria para delimitar aquello que sentimos que afecta nuestro bienestar y del entorno en el cual convivimos, sin evaluarlo, ponderarlo ni juzgarlo.	Cuando se enfrente a una situación compleja con su equipo de trabajo, al no realizar un cambio de posición al paciente y este presentó una lesión en piel.
¿Qué tal si por un momento te detienes solo a observar lo ocurrido?		
Segundo: Investigar emociones y sentimientos	Cuando identifico con claridad mi emoción, y la asocio al evento observado, liberando carga de tensión y facilitando la solución del conflicto o los inconvenientes de comunicación.	
De la observación que hizo, ¿Qué emociones se identificaron?		
Tercero: Identificar deseos y metas (necesidades), que se relacionen con las emociones reconocidas en el paso anterior	Aceptamos la responsabilidad de aquello que hacemos para generar nuestros sentimientos y expresamos esos deseos de manera adecuada.	Para este caso, buscar manifestar con claridad a su equipo de trabajo las acciones que generaron la molestia.

"No es la mejor situación para la recuperación de nuestro paciente que estas cosas ocurran. Sabemos todos que existen actividades que hubieran podido evitar que nuestro paciente se lesionara".	
Cuarto: Hacer una petición dirigida a tratar de cumplir con la meta y satisfacer la necesidad	Se requiere utilizar un lenguaje claro frente a lo que se quiere lograr para conseguir el objetivo.
Para nuestro caso particular, se puede expresar en: **"revisemos que los protocolos correspondientes y factores que pudieron provocar esa lesión a nuestro paciente, establezcamos las acciones de mejora para que evitemos que esta situación se presente de nuevo".**	

Autoría: Propia

"La CNV nos brinda orientaciones que nos permiten reestructurar nuestra forma de percibir, comprender y comunicarse con uno mismo y con los demás"

Marshall Rosenberg

Bibliografía

Chiros, S. (2017). Asociación Chilena de Coaching y Mentoring. Recuperado de http://www.accym.cl/index.php/notas-y-articulos/47-coaching-y-lenguaje-generativo

Dilts R., (2004). Coaching, herramientas para el cambio. España: Urano.

Echeverría R., (2005). Ontología del lenguaje. Chile: Comunicaciones Noreste.

Echeverría R., (2013). Actos del lenguaje Vol. 1: La escucha. Chile: Granica.

Mckay M., David M. y Fanning P., (2011). Los secretos de la comunicación personal. Madrid, España: Paidós.

López L., (2015). 77 Claves de asertividad comunicacional. Colombia: Casa Editorial Eliprovex-Integrar editores.

Pallarés M., (2010). Emociones y sentimientos. España: Marge books.

Rosenberg M., (2006). Comunicación No Violenta: Un Lenguaje de Vida. Argentina: Gran Aldea Editores.

Torrabadella, P., (1997). Cómo desarrollar la inteligencia emocional. Barcelona: Oasis, Producciones generales de comunicación.

Wolk L., (2004). Coaching, el arte de soplar las brasas. Argentina: Gran Aldea Editores.

Unidad 3: Liderazgo, generando resultados para la profesión de enfermería y los servicios de salud

3.1 Definición, características y componentes del liderazgo

Para definir el liderazgo tendremos en cuenta el concepto del que se deriva "leadership" (dirección), además de otros aspectos como líder, autoridad, director, gerente y jefe entre otros.

Podemos iniciar dando consideración al liderazgo como esas acciones a través de las cuales una o algunas personas involucran influencias, sentimientos, creencias y pensamientos en la conducta de otras personas, con una dirección específica para el logro y cumplimiento de objetivos propuestos. (Castillo & Cabrera, 2012).

Múltiples estudios y análisis de documentos a lo largo de la historia han profundizado en el amplio concepto del liderazgo y el líder, concluyendo que las definiciones de este último pueden agruparse dando paso a la definición del liderazgo en sí.

Estos términos; líder y liderazgo aunque hacen parte básica de las ciencias psicosociales y suelen estar presentes en todas las disciplinas conforman uno de los terrenos más confusos

pero a la vez interesantes de estudiar, ahora bien hablar de liderazgo quizá es fácil, pero lo difícil realmente es ejercerlo y se hace aún más difícil el pensar en ejercerlo bien y de una manera sobresaliente. (Castillo & Cabrera, 2012).

Desde tiempos atrás y en diversas culturas el término liderazgo ha merecido importante consideración, Jesús dijo: “mis ovejas oyen mi voz; yo las conozco y ellas me siguen, Pablo dijo; “imitadme a mí como yo imito a cristo”, no hay duda que siempre ha existido la necesidad de imitar los modelos humanos (Warren, 2005).

Tanto los líderes como la forma en la cual ejercen el liderazgo poseen características específicas, veamos algunas de las características que definen un buen liderazgo.

Características de un buen liderazgo

Autoría: propia tomada de (Maxwell J, 2012)

1. Seguridad: las palabras y lenguaje corporal, son coherentes en una persona que tiene confianza en sí misma.
2. Empatía: cuando se es hábil para conectar con los demás, mostrando interés por ellos, esto animará a otros a seguir al líder.
3. Responsabilidad: dar el ejemplo y brindar respuestas cuando se requiera, eso fomentará igual respuesta en los miembros del equipo.
4. Optimismo: Las emociones se contagian, y mantenerse optimista hará que quienes te rodean estén confiados y listos para la acción.
5. Honestidad: Ser transparentes permite que la gente confíe en el líder. Esta cualidad influirá mucho en las personas y en el equipo en general.
6. Determinación: Estar centrados y decididos hacia lograr lo que queremos permite incluso que superemos las metas. Esta cualidad va de la mano de la disciplina e impacta en la siguiente cualidad de los buenos líderes.
7. Inspiración: Siendo genuinos es como se inspira a otros, eso motiva a que los demás también tengan una actitud abierta y transparente (Maxwell, 2014).

Además, un buen líder siempre debe mantener motivados a sus colaboradores. De acuerdo a lo anterior veamos entonces las posibles definiciones del término líder:

- Persona central de un grupo quien recibe y emite distintos tipos de comunicación y quién transmite de manera activa la información.
- Persona a quien el grupo prefieren y con quien todos quieren asociarse.
- Integrante de un grupo con capacidad y actitud de dirigir las acciones de los demás miembros hacia sus objetivos.
- Figura institucional de jefe quien dirige las acciones de un grupo de acuerdo a las normas sociales.
- Persona con más técnica y posibilidad de influencia hacia el resto del grupo

Por otra parte podemos estudiar las definiciones de acuerdo al tipo de liderazgo o influencia que se desarrolle al interior de un grupo, de la siguiente manera:

- Eje principal del desarrollo grupal
- Resultado del carácter del líder e impacto sobre quienes le siguen
- Destreza de persuasión
- Arte de inducir sumisión
- Correspondencia de poder

- Herramienta que facilita la consecución de objetivos
- Efecto del proceso de interacción
- Rol diferenciado

Aunque aún no conocemos todas las variables que se interrelacionan e interactúan en el liderazgo, podemos ver que todas las definiciones convergen en un factor y este es el proceso de influencia entre la persona que lidera un grupo y los demás miembros. Por ello podemos considerar acertada la definición de qué liderazgo es la influencia a través de la cual se logra que los integrantes de un grupo contribuyan de manera consciente con motivación hacia el logro de objetivos y consecución de metas, y por líder "la persona con capacidad de ejercer tal influencia de manera independiente, con un rol y funciones que dan la guía para el logro de aquellas metas y objetivos propuestos. (Fundación Universitaria Iberoamericana, s.f).

En el desarrollo y aplicación de los diferentes tipos de medición de las funciones mentales y las características psíquicas de los individuos, se dio un importante avance hacia el análisis de las cualidades y componentes del liderazgo; los primeros datos teóricos se encauzaron en el reconocimiento de los rasgos de los líderes, transformando los estudios en enfoques conductuales y situacionales, llegando de esta manera a los actuales enfoques que se centran en las competencias.

De esta manera en relación a los enfoques y estudios conductuales, aspectos como los rasgos permiten una mayor y mejor facultad para ser líderes efectivos, y a su vez se distinguen diversas clasificaciones atribuidas a las características que se espera tenga un líder.

Características del Líder

Autoría: propia tomada de (Fundación Universitaria Iberoamericana, s.f)

Acerca de estos rasgos no sabemos con exactitud su procedencia, y si se adquieren, se fortalecen o son innatos, tampoco su grado de precisión. Podría considerarse como habilidades, las cuales se pueden adquirir a lo largo del tiempo y con entrenamiento, para ello obtendrán herramientas en este curso.

Para hablar sobre las características y componentes del liderazgo, retomaremos un concepto mencionado con anterioridad estableciéndose como factor común y es la **influencia**, este término guarda relación a su vez con poder, prestigio y autoridad.

Lo anterior, en el marco del liderazgo y la diversidad de funciones que ejerce el líder en el escenario complejo de su rol. Veámoslo:

Influencia, poder, prestigio y autoridad podrían ser los conceptos que definen al líder y que precisan su actuar, sin duda todos aquellos se dirigen en particular al concepto "poder" ejerciendo una estrecha relación entre este y el liderazgo, teniendo en cuenta que este concepto "poder" también implica a su vez una difícil acotación y es cambiante a lo largo del tiempo, podríamos definirlo como la facultad que se tiene de persuadir o inducir sobre las apreciaciones o criterios de las demás personas o grupos (Castillo & Cabrera, 2012).

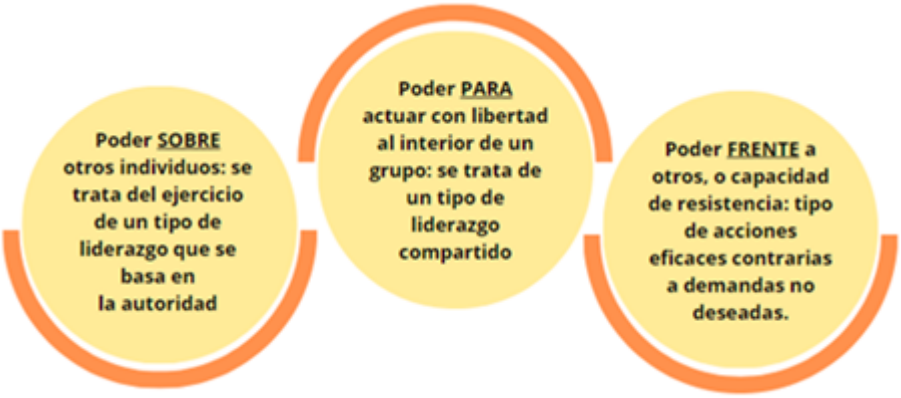
Este también posee una clasificación. Veamos a continuación las expresiones de poder:

- Coactivo: También conocido como coercitivo, basado en el temor y alguna forma de castigo.

- Retribución: Esta expresión de poder se basa en la posibilidad de dar premios o recompensas. En general se asocia con el poder coactivo o coercitivo.
- Legítimo: Procede de la jerarquía de quien lo detenta.
- Experto: Quien domina ciertas destrezas sean intelectuales o técnicas se expresa de esta manera.
- Referente / Carismático: De acuerdo a la conducta del grupo, bajo la aprobación del líder.

De acuerdo a lo anterior también se han identificado tres formas de poder que se ejercen en los grupos, instituciones u organizaciones guardando estrecha relación con la posición del líder y sus cualidades personales entre ellas el auto liderazgo, veamos los tipos de poder en siguiente imagen.

Tipos de Poder



Autoría: propia tomada de (Castillo & Cabrera, 2012)

En correspondencia con esto, es precisamente el poder, **el primer componente del liderazgo**, distinguiéndose de la autoridad que se trata del derecho de una persona a ocupar y ejercer determinado rol jerárquico en la toma de decisiones que involucran a un grupo. (Castillo & Cabrera, 2012). Se entiende entonces, que el poder es esa capacidad de influir en la conducta o creencias de otros (La Mónica, 1994).

El segundo componente del liderazgo es el complejo conocimiento de las personas que conforman el grupo. Así el líder conozca sobre las motivaciones de su grupo y las diferentes teorías de la inspiración, es complicado tener la capacidad de adaptar estos conocimientos convirtiéndolos en una real motivación para todo el grupo, atendiendo las necesidades

humanas y a la vez obteniendo los resultados esperados. **"Como líder debes ser sensible ante la necesidad de quienes te rodean"**

El tercer componente del liderazgo es la extraordinaria posibilidad de inspirar a los miembros del grupo para que apliquen a profundidad sus competencias a la hora de ejecutar un proyecto, mientras los aspectos motivadores se hallan dirigidos al grupo y las necesidades que puedan tener, la inspiración se deriva de los líderes que están a cargo del grupo y de esta manera al transmitir conexión y empatía se logra promover la lealtad. Las personas que sienten el acompañamiento, el apoyo de sus líderes darán su apoyo desinteresado y colaboran en el proyecto o tarea propuesta. **"Como líder tienes que inspirar a la gente para que te siga"**

El cuarto componente del liderazgo se relaciona con el carácter o estilo que tiene el líder y el ambiente que suscita. La magnitud de la motivación necesita de las expectativas e impresión sobre los resultados que se piensan obtener, y las recompensas directamente proporcionales al esfuerzo realizado que vaya a tomar la ejecución de la actividad, además de otros aspectos influyentes como las condiciones propias y el ambiente organizacional. **"Reputación es lo que la gente dice que eres, carácter es lo que realmente eres".**

En cuanto al liderazgo en enfermería debe estar presente independiente de los constantes cambios de los sistemas de salud y durante todo el ejercicio de la profesión, desde cualquier rol el cuidado debe ser el eje central, el liderazgo se desarrolla desde la dirección de un servicio de enfermería, programa, institución prestadora de servicios de salud, o cualquier proceso de comunicación objetiva y subjetiva que exige la práctica de enfermería en cualquier ámbito con el sujeto de cuidado (Sanabria, 2014).

De conformidad con lo anterior, es esencial que los profesionales de enfermería logren apoderarse de este contexto, ya que de esta manera se dará lugar al desarrollo de los sistemas de salud cuyo fundamento esté dirigido a la gestión del cuidado. En ese sentido el adquirir herramientas para fortalecer el liderazgo efectivo es primordial como también lo es la continua capacitación que resultara en experiencias de éxito, promoviendo mejores condiciones de salud en la población y dará paso al reconocimiento de los diferentes estilos de liderazgo (Sanabria, 2014).

3.2 Teorías de liderazgo a la luz de la enfermería

Una de las definiciones de teoría, se trata de la asociación de conceptos y posturas mediante la cual se observa un fenómeno particular, con el objetivo de brindar una explicación sistemática de dicho fenómeno a través de la lógica de una hipótesis verificable que permite dar explicaciones concretas a los hechos, ideas o situaciones (Arribas Cachá, Araque García,

García Alonso, Hernández Solís, & Rodríguez Perea, 2017). Veamos las teorías del liderazgo y su interrelación con algunas teorías de enfermería:

Teoría del gran hombre

Teoría de liderazgo	Teoría de enfermería
Teoría del gran hombre: inicialmente el liderazgo se centró en el estudio de los grandes líderes del mundo, resaltando aspectos característicos que los hacían distintos a las demás personas, concluyendo en esta teoría que los líderes no se hacían sino que nacían y nacían con caracteres especiales que los distinguían como líderes, como por ejemplo la posibilidad de influir poder sobre los demás haciendo que las personas se transforman en seguidores. Un sin fin de historias rememoran este tipo de líderes entre ellos, Alejandro Magno y diversos dirigentes de países que lideraron, guerras, expediciones y protagonizaron miles de historias de las cuales se tomaron las habilidades que los caracterizaron y tenían en común para lograr éxito. A partir de esta teoría se dio inicio al estudio del liderazgo (Universidad del Rosario, 2014).	Esta teoría la podemos correlacionar con la teoría del desarrollo humano de Rosemarie Rizzo, la cual abarca aspectos como la fenomenología existencial, la intencionalidad, la subjetividad humana, la co-constitución, coexistencia y libertad situacional, las cuales proporcionan un perspectiva dirigida hacia el desarrollo humano, con amplias posibilidades de crecimiento (Arribas Cachá, Araque García, García Alonso, Hernández Solís, & Rodríguez Perea, 2017).

Autoría: Propia

Teorías de los rasgos

Teoría de liderazgo.	Teoría de enfermería

Teoría de los Rasgos: Sobre la década de 1920, apareció la teoría de los rasgos que basada en la anterior dio paso al estudio de las características específicas que poseían los líderes y los distinguían de todos los demás, características llamadas rasgos los cuales se hayan fundamentados en la personalidad, entre los que se destacan niveles altos de energía, capacidad de intuición, inteligencia y capacidad de persuasión. De manera posterior en una investigación realizada por Ralph Stodgill se documentó la teoría de los rasgos demostrando la no existencia de características específicas de los líderes, concluyendo que las habilidades que envuelven al liderazgo se determinan de acuerdo a situaciones específicas (Universidad del Rosario, 2014).	Esta teoría guarda íntima relación con la propuesta por Florence Nightingale quien en su teoría del entorno determina que las condiciones y fuerzas externas tienen una enorme influencia en la vida y el desarrollo de un individuo (Arribas Cachá, Araque García, García Alonso, Hernández Solís, & Rodríguez Perea, 2017).

Autoría: Propia

Teoría del comportamiento

Teoría de liderazgo	Teoría de enfermería
Teoría del Comportamiento: De manera posterior hacia 1950 los estudios no se centran en el análisis de cualidades de un líder sino en su comportamiento en relación a las personas que los siguen, y en el actuar más eficaz de un líder respecto a otro en cuanto a su forma de liderar, distinguiéndose de esta manera los tipos de liderazgo autocrático: que tienden a centrarse en el autoritarismo y poder, controlando y coaccionando; por otra parte el democrático: capaz de delegar autoridad en otras personas haciéndolas partícipes del proceso, fomentando el trabajo en equipo (Universidad del Rosario, 2014).	Dicha teoría guarda relación con la postura de Dorothy E.Johnson, quien considera a la persona como una serie de subsistemas integrados, interactivos y organizados que en conjunto establecen un sistema conductual que se basa en factores biológicos, psicológicos y sociológicos (Arribas Cachá, Araque García, García Alonso, Hernández Solís, & Rodríguez Perea, 2017).

Autoría: Propia

Teoría de la Contingencia

Teoría de liderazgo	Teoría de enfermería
Teoría de la Contingencia: Más adelante en el estudio del liderazgo, surge la teoría de la contingencia en la cual intervienen tanto cualidades del líder como relaciones con sus seguidores, pero adicional participa la interacción de estos con el entorno en el que se desenvuelve, fundamentado lo anterior en la eficacia del liderazgo (Universidad del Rosario, 2014).	En esta teoría de liderazgo además de relacionarse la postura de entornos de Florence Nightingale, también podemos correlacionar el modelo de seres unitarios de Martha Rogers fundamentado en la concepción de la persona y su interacción con el entorno (Arribas Cachá, Araque García, García Alonso, Hernández Solís, & Rodríguez Perea, 2017).

Autoría: Propia

Teoría de la Influencia

Teoría de liderazgo	Teoría de enfermería
Teoría de la Influencia: la siguiente teoría se enfoca en las cualidades y personalidad basadas en el carisma del líder, quien domina un grado de confianza en sí mismo aportándole firmeza en la toma de decisiones y compromiso al cumplirlas, expresándose de forma clara ante sus seguidores siendo agente de cambio. A través del carisma se estimula a los seguidores para la realización comprometida y entusiasta de acciones fuera de su obligación que arrojen resultados exitosos (Universidad del Rosario, 2014).	Esta teoría guarda relación con Imogene King y su teoría del logro de metas donde la existencia de sistemas abiertos que definen al ser humano y su relación con el entorno se convierte en un sistema dinámico personal, interpersonal y social (Arribas Cachá, Araque García, García Alonso, Hernández Solís, & Rodríguez Perea, 2017).

Autoría: Propia

Respecto a la anterior teoría de liderazgo, Maxwell enumera las cualidades de los líderes carismáticos, veámoslas:

Cualidades de los líderes carismáticos

Autoría: propia tomado de (Universidad del Rosario, 2014)

Teoría de las Relaciones

Teoría de liderazgo	Teoría de enfermería
Teoría de las Relaciones: A partir de la década de 1980 se estudió la teoría de las relaciones, encontrando dos posturas fundamentales, el liderazgo transaccional (intercambio realizado entre el líder y las personas que le siguen y conforman el grupo) y el liderazgo transformacional. (Podría definirse como liderazgo ideal, que sirve como estímulo inspirando a los seguidores en el logro de las metas y objetivos propuestos (Universidad del Rosario, 2014).	Hildegard Peplau en su teoría de las relaciones interpersonales referencia la compresión de la conducta de uno mismo para ayudar a los demás ejerciendo un mayor grado de desarrollo (Arribas Cachá, Araque García, García Alonso, Hernández Solís, & Rodríguez Perea, 2017).

Autoría: propia

Después de lo anterior quizá surge el siguiente interrogante aun con esta información. ¿Qué actitud tomar frente a la incertidumbre y escenarios tan variados? Una respuesta posible es el liderazgo situacional, que es un modelo donde se evalúan varias posibilidades de acuerdo al escenario donde se lleve a cabo la tarea. Esto nos da una premisa: no hay una única modelo de gestión, pudiendo ser flexibles y adaptarnos a la situación sin perder de vista el objetivo.

Estilos de liderazgo

Los excelentes líderes en la búsqueda de acciones para el logro de objetivos y la motivación de quienes les siguen utilizan los diferentes estilos de actuación los cuales se denominan estilos de liderazgo, gracias a las investigaciones de Lewin, White y Lippit realizadas en la década de los 30´s evaluaron los climas sociales como fundamento del actuar de un líder, ya que de esta manera al desarrollarse una atmósfera social agradable esta repercutirá en la satisfacción del grupo, mejorando considerablemente el rendimiento y por ende el resultado exitoso en el logro de los objetivos propuestos (Cuadrado, Molero & Navas, 2003).

De acuerdo a lo anterior los investigadores establecieron una situación experimental alterando el clima o atmósfera social por medio de tres estilos de liderazgo:

Autocrático: en este es el líder quien organiza las acciones del grupo, indicando lo que se debe hacer sin posibilidad de participación.

Democrático: en este el líder fomenta la participación del grupo en el momento de tomar decisiones.

Laissez-faire o anárquico: en este el líder adquiere una conducta pasiva donde no existen las iniciativas ni la capacidad de juicio, las pruebas experimentales en esta postura mostraron que el grupo se puede comportar de distinta manera dependiendo el tipo de liderazgo aplicado sobre dicho grupo. Acerca de estos aspectos ahondaremos más adelante.

En otras clasificaciones de estilos de liderazgo encontramos aquel orientado hacia la tarea u objetivos, en el cual aparece el compromiso y preocupación del líder hacia la consecución de las metas propuestas, por otra parte el liderazgo orientado hacia las relaciones que es aquel que involucra de manera importante los factores socioemocionales de los integrantes del grupo, y por último el liderazgo transaccional que es aquel caracterizado por un tipo de intercambio entre los miembros del grupo y el líder a quien reconocen como figura con autoridad pero que también aporta recursos en beneficio colectivo (Cortés González, Hernández Saavedra, Marchena Rivera, Marqueti Machado, & Nava Galán, 2012).

De acuerdo a lo anterior se continuaron desarrollando procesos de investigación con la intención de ahondar sobre las conductas características de los líderes relacionándolas con la productividad de los grupos, y el cumplimiento de las necesidades de los integrantes (Cuadrado, Molero, & Navas, 2003).

3.3. Estilos de liderazgo y su aplicación con el desarrollo de los equipos de enfermería

En cuanto a los equipos de enfermería y el ejercicio del liderazgo en el desarrollo de una óptima gestión se deben considerar una serie de características que permiten el desarrollo de dicha gestión, entre ellas se encuentran las aptitudes de tipo intelectual las cuales están sustentadas en una serie de conocimientos que permiten el adecuado funcionamiento en los servicios de enfermería y en cualquier organización. (Cortés González, Hernández Saavedra, Marchena Rivera, Marqueti Machado, & Nava Galán, 2012)

Para cualquier institución de salud, el recurso humano es un aspecto fundamental ya que a partir de este se construye la ventaja competitiva que se convierte en un aspecto de inmenso valor. El rol del profesional de enfermería a lo largo del tiempo ha tenido un papel de líder dinámico asociado con la eficacia y efectividad de su desarrollo del poder logrando de esta manera el correcto funcionamiento de los diferentes grupos u organizaciones.

Dentro de las dimensiones que hemos nombrado con anterioridad en cuanto a las múltiples definiciones del liderazgo se resalta el abordaje de las cualidades propias del líder, la adecuada distribución del poder con el ánimo de ejercer influencia en el grupo que le sigue,

promoviendo valores y libertad basada en la toma de decisiones de manera sensata para el momento en el que se tenga que asumir el liderazgo.

Por lo anterior y respecto al liderazgo en enfermería es de vital importancia contar con líderes en la materia, que estén dispuestos a formarse como tal, creando entornos óptimos y las mejores condiciones que busquen el crecimiento permanente y la mejor calidad en torno al cuidado. El liderazgo promueve la profesión, a través de las asociaciones nos sitúa de manera estratégica permitiendo influir en la toma de decisiones políticas en salud.

El liderazgo enfermero fomenta la destreza en el desarrollo de las tareas de manera objetiva, disminuyendo margen de error y riesgos acerca del no cumplimiento de las metas propuestas bien sea a nivel gerencial, táctico u operativo, el liderazgo permite hacer una adecuada evaluación de las necesidades reales y potenciales, y de manera posterior permite además el planteamiento de posibilidades para la solución de afecciones a nivel profesional en gremios y particulares, influyendo de manera considerable incluso en la economía.

A través de la formación contamos con la posibilidad de elegir qué tipo de líderes queremos ser, qué tipo de ambiente permitimos fomentar y qué tipo de estilo adoptar:

Un estilo autocrático donde se nos vea como líderes fuertes, dominantes e incluso agresivos, con las cosas marchan y haciéndose a nuestro modo centralizando en nuestro poder de decisión, sin considerar de ninguna manera los demás puntos de vista ni la iniciativa de las demás persona, prohibiendo, amenazando e incluso castigando.

Por el contrario un estilo anárquico, donde no tomemos ninguna decisión iniciativa, dejando de la lado la posibilidad de asumir, dirigir y coordinar, adoptando una postura de inseguridad, donde como resultado exista la desintegración de un grupo ante la falta de interés y el exceso de conflictos

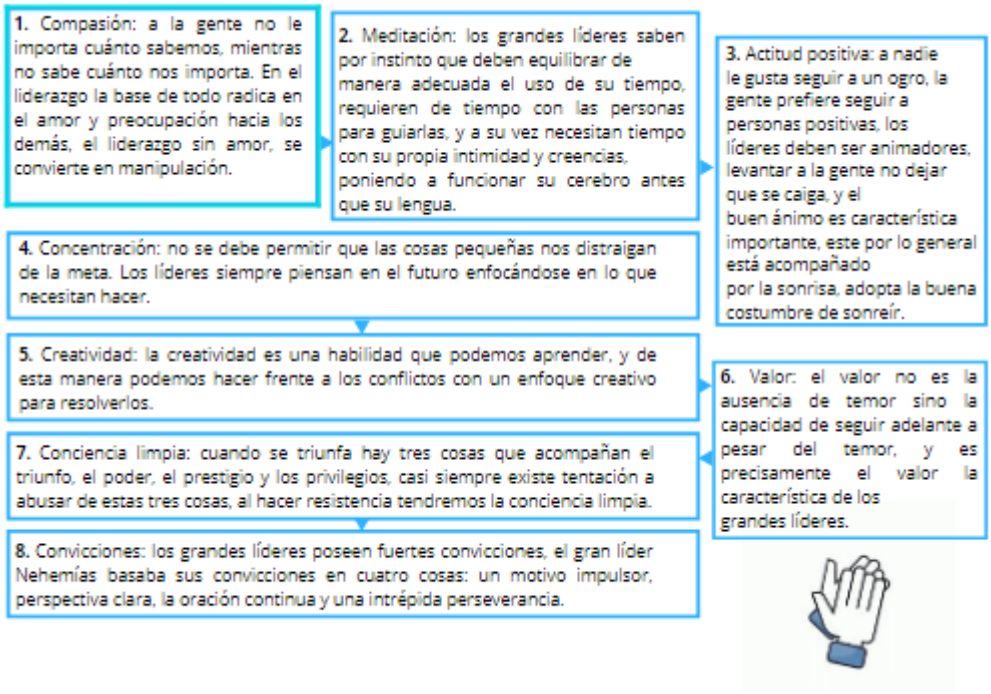
Difiriendo de los anteriores, la adopción de un estilo democrático donde se tengan en cuenta las opiniones e ideas de las personas que conforman el grupo de trabajo, se valoren dichas ideas, coordinando y promoviendo la participación para el fomento de nuevos líderes con quienes se tomen decisiones conjuntas. (Cortés González, Hernández Saavedra, Marchena Rivera, Marqueti Machado, & Nava Galán, 2012).

Es imprescindible que el líder en enfermería cuente con herramientas de comunicación, de motivación y trabajo en equipo con el adecuado uso de la influencia, es de vital importancia el trabajar a favor de una actuar íntegro en materia de liderazgo donde exista equilibrio entre actitud, aprendizaje, habilidades, herramientas y conocimientos.

Además de involucrar de manera objetiva el trabajo en equipo dando reconocimiento a su grupo como un conjunto, la gestión, influencia y capacidad para la toma de decisiones se convierte en un punto crucial para el ejercicio del adecuado liderazgo enfermero, a través del uso de la estrategia que se transforma en capacidad de gestión y competencia fundamental de cualquier líder, lo cual le permitirá convertir la visión de la consecución de metas y objetivos en resultados reales, a partir del conocimiento de sí mismo del auto liderazgo, del conocimiento del objetivo propuesto de su grupo y sus necesidades y del entorno donde se sucederá dicho liderazgo, llámese institución de salud, servicio, u lugar de trabajo.

A continuación se presentan las características que se necesitan para ser un gran y eficaz líder:

Características del gran líder



Autoría: propia tomado de (Warren, 2005).

“No nos cansemos de hacer el bien, porque a su debido tiempo lo cosecharemos, si no nos damos por vencidos.” (Warren, 2005).

3.4 Liderazgo de resultados: Inspiración, movimiento e Impacto en los equipos de trabajo.

Los líderes ejercen de una u otra manera su liderazgo, de acuerdo a la disposición y madurez de los equipos o grupos que lideren (Blanchard K., Hersey P, 1967), es decir, de acuerdo a la voluntad que pongan para superarse y que tan hábiles sean para la tarea que se les designe.

Modelo de 6 fases de Hersey & Blanchard

¿Qué se debe hacer?	Reconocer las acciones necesarias para lograr la mayor eficacia y el mejor rendimiento
¿Qué se requiere saber?	Definir los conocimientos y habilidades necesarias para cada tarea.
¿Qué competencias son necesarias?	Evaluar el nivel de competencia de cada componente en los equipos de trabajo.
¿Qué tan motivados están?	Valorar el nivel de motivación y confianza de cada componente en los equipos de trabajo.
¿Cuál es el nivel de madurez?	Identificar cuál es el nivel de avance o madurez de cada componente en los equipos de trabajo de acuerdo a su puesto.
¿Qué estilo necesitan?	Elegir y aplicar el estilo de liderazgo apropiado a cada empleado.

Autoría: propia tomada de (Sarasqueta V et al, 2010)

Siguiendo el mismo Modelo de Hersey y Blanchard, podremos encontrar dentro de las organizaciones distintos tipos de colaboradores:

- **Los que no saben y no quieren**
- **Los que no saben, pero quieren**
- **Los que saben, pero no quieren**
- **Los que saben y quieren**

Con lo anterior y siguiendo la línea del estilo de liderazgo situacional encontraremos cuatro sub-estilos, según los niveles de desarrollo que presenten los colaboradores, veamos la siguiente tabla:

SUB ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL	
ESTILO	**CARACTERÍSTICAS**
Directivo	Alta preocupación por las tareas. Las decisiones las toma únicamente el líder, de otra manera aparecería desconcierto y temor en los colaboradores.
Persuasivo	Las decisiones siguen centradas en el líder, aunque ahora puede que pida retroalimentación, sugerencias, y premia los avances.
Participativo	Se interesa por las personas y las interacciones. Las responsabilidades están distribuidas entre el líder y los colaboradores, por igual.
Delegador	Elevada autonomía de los colaboradores, el líder detecta y mide el talento individual y grupal.

Autoría: propia tomada de (Sarasqueta V et al, 2010)

Las decisiones que se tomen siempre tendrán el sentido de ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales, adaptándose el líder a las necesidades y demandas de los colaboradores para que alcancen mayor nivel de madurez y compromiso, logrando así una espiral ascendente de mayor compromiso con la organización, logrando mayor eficacia de los colaboradores, y la institución en su totalidad.

Cuando se logra adaptar el estilo del líder al equipo, a los colaboradores, se requiere una evaluación constante por parte del líder de su propio estilo para lograr adaptaciones que acompañen la evolución de quienes lo acompañan.

La aplicación correcta del liderazgo situacional, logra generar un ambiente laboral de confianza, respeto y autogestión. Todos los integrantes de la organización se benefician de este estilo.

Al comenzar el manejo de los equipos de trabajo el estilo de liderazgo se enfoca al de control luego se va reduciendo de acuerdo a la consolidación del grupo. Los equipos de trabajo evolucionan en la medida del tiempo, allí el líder debe tener la capacidad e irse adaptando.

Transformación de un grupo a equipo

Autoría: propia

Para lograr la cohesión del equipo, primero se parte de un líder motivado que interactúa con un grupo de trabajadores, logrando motivarlos, se van transformando poco en un equipo, hasta llegar a ser un equipo verdaderamente motivado; pero el primer motivado es el líder. Los grandes oradores, entre ellos muchos líderes empresariales, cuando hacen conferencias abiertas incluso dentro de sus empresas siempre hablan de "nosotros", comprendiendo el poder efectivo como colectivo sobre el individuo.

"No soy un gran manager; Intento ser un buen líder. Y para mí esto ha sido un proceso costoso, no de cómo ser un gran CEO, sino de cómo ser un gran Evan, ese es el verdadero reto" (Spiegel, 2018).

Entonces, dos cosas importantes de esto que nos dice Evan Spiegel; comencemos por diferenciar al gerente del líder. Es sabido que no siempre el gerente es un líder, y que el líder muchas veces no es el gerente.

Un líder va más allá de un grupo de trabajo. Pero, ¿cómo se logra eso? Veamos:

De Gerente a Líder	
Creación colaborativa	Cuando involucramos a los colaboradores en el planteo de objetivos y estrategias conjuntas se crea un compromiso emocional, y esto se traduce en mayor motivación por el proyecto.
Libertad y responsabilidad	Si cada persona siente que es responsable de alguna parte del proceso que se lleva a cabo, favorece una mayor entrega de energía evidenciada en el compromiso con la tarea, sus compañeros y la organización toda.
Transparencia financiera	Normalmente es un tema tabú, pero ayuda a generar estabilidad, conexión y entender los desafíos a los que se enfrentan.
Entrenarlos la toma de decisiones	Dar a los colaboradores el lugar a equivocarse, dando la oportunidad de aprender de aquello que se haya errado. Tomando el error como base para aprendizaje.
Confía	Nadie confía en nadie, más que lo que otros confíen en ellas. La confianza se debe cultivar desde el ejemplo diariamente.
Ser siempre positivo	La actitud del líder representado en su lenguaje no verbal debe transmitir energía positiva.
Contribución proactiva	Las personas siguen la visión, antes que al líder. Necesitan sentirse emocionados por alcanzar los resultados, para comprometerse. Sin eso al tiempo dejarán el proyecto y no mostraran mayor interés.
Reconocimiento	Los logros personales se deben valorar, reconocer y que alguien los visibilice.

Expectativas coherentes	Deben ser claras y alcanzables. Los colaboradores actúan más motivados desde el control de su propio trabajo y tiempo.
Comunicación asertiva	Si el líder logra conectar emocionalmente con sus colaboradores, ellos reforzarán la confianza mutua comprometiéndose con los proyectos y sus propósitos delineados.

Autoría: propia (Díaz C, 2012)

Estas intervenciones, facilitan el proceso de gerenciamiento de un equipo de trabajo, favoreciendo la toma de decisiones de un modo más eficiente.

3.5 Enfermería y Liderazgo: Retos de la enfermera actual dentro de las organizaciones. Roles de liderazgo en enfermería: Clínico, administrativo, Educación, Político.

Liderar, gerenciar, dirigir equipos, gestionar grupos de trabajo y administrar servicios de enfermería requiere un esfuerzo adicional a la práctica clínica habitual. Las tareas administrativas de dirección y gestión por parte de quien lidera un equipo deben basarse en conocimientos sólidos, en evidencia de que ha sido eficaz o no, requiere que se conozca muy bien al equipo con el que se trabajará e incluso el medio en el que ejercerá su liderazgo. Las competencias específicas que vienen de la mano de formación superior al grado académico, no son suficientes; estas capacidades permitirán la toma de decisiones y la planificación pero no garantizan el éxito de la tarea emprendida. Se requieren además las habilidades blandas; saber comunicarse de un modo eficaz, usando la asertividad, resolución de conflictos, habilidades de mediación, saber trabajar en equipo y asumir como propios los valores de la dedicación, la perseverancia, fortaleza y valentía.

El liderazgo se sustenta sobre la base del conocimiento y la experticia de quien lidera. Es clave que el líder sea eficaz en el uso de los diferentes métodos de resolución de conflictos, y sobre todo que brinde resultados. Hay consenso acerca de que el liderazgo se basa en el servicio a los demás.

Entre otras, las siguientes estrategias ayudarán a obtener éxito a quien lidere:

1. **Potenciar las fortalezas de las personas.** Favorecer el trabajo colectivo, empoderando a sus colaboradores. Los equipos eficaces saben y lo hacen; influyen, construyen relaciones, piensan estratégicamente. El líder exitoso es sensible a las necesidades de su equipo y de las personas que lo rodean; además, es generoso, dando más de lo que

recibe, crea ambientes optimistas tanto en su equipo como en la organización, favoreciendo así el compromiso emocional de las personas que trabajan juntas.

2. **Construir redes y relaciones que permitan alcanzar las metas propuestas**. Siempre está dispuesto a ofrecer ayuda, expandiendo así su red profesional, que va más allá de lo físico, atraviesa las dimensiones tecnológicas siendo más eficiente en tiempos, además de la visibilidad propia como del colectivo.
3. **Tener seguridad propia de las fortalezas del equipo**, reconociendo las oportunidades para promover el empoderamiento de los profesionales. No dejando de lado el propio cuidado.
4. **Dar apertura a las oportunidades, experiencias, enfoques** y posibilidades de mejoramiento. A lo largo de su carrera el profesional de enfermería las oportunidades de desarrollo están presentes, solo se requiere salir de la zona de confort, y animarse a más, a superarse a sí mismo como profesional.
5. **Conocimiento financiero**. Utilizando la evidencia científica, el profesional enfermero puede poner en valor su propio trabajo y el de su equipo. El colectivo más grande del equipo de salud es de enfermería y de la misma manera debe promover la búsqueda conjunta de oportunidades.
6. **Ser actores políticos**. Este enfoque permitirá escalar ideas de los retos de la asistencia directa y su gestión. Participando de grupos de debate sobre salud se podrá discutir abiertamente sobre el modelo de atención en salud en los espacios de toma de decisiones.

A quienes inician el camino del liderazgo y quienes ya se han consolidado como líder de enfermería tienen como desafío manejar el camino de la mejora para el desarrollo de la profesión; partiendo del crecimiento personal, del desarrollo de sus equipos y del colectivo profesional.

Bibliografía

Arribas Cachá, A., Araque García, J., García Alonso, A., Hernández Solís, A., & Rodríguez Perea, A. M., (2017). Modelos conceptuales del cuidado. Madrid: Fundación Madrileña de Ayuda a la Enfermería.

Azcoaga M. L., (2006). Despierte al Líder que hay en usted. Buenos Aires: La esquina de los vientos.

Castillo, H. D., & Cabrera, V. R., (2012). Efectos de liderazgo y motivación. Mendoza, Argentina.

Cortés González, J., Hernández Saavedra, M. P., Marchena Rivera, T. G., Marqueti Machado, M. L., & Nava Galán, M. G., (2012). Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. México.

Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M., (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. Almería, España.

Domínguez N. I., (2006). Como coordinar grupos. Buenos Aires: Ed. Longseller.

Echeverría R., (2005). Ontología del lenguaje. Chile: Comunicaciones Noreste.

Goldman D. (2018) inteligencia emocional de la empresa editorial B de Bolsillo

Fundación Universitaria Iberoamericana. (s.f.). Técnicas de dirección y liderazgo organizacional. FUNIBER.

La Mónica Elaine L., (2004). Dirección y Administración de Enfermería. Un enfoque práctico. Madrid: Mosby / Doyma Libros.

Maxwell M., (2014). El ABC del liderazgo. Buenos Aires: V&R.

Sanabria, M. L. (2014). Experiencias exitosas de liderazgo en enfermería. *Cuidarte*.

Segunda J. B., (2014). Cómo transformar un grupo en equipo. Buenos Aires: Ediciones B Souza Souza.

Universidad del Rosario, (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Bogotá, Colombia.

Warren, R., (2005). Liderazgo con Propósito. EE.UU: PurposeDriven.

Unidad 4: Liderazgo Transformacional, cambio y creatividad de la profesión de Enfermería

4.1 Definición y características del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se originó en los fundamentos que Burns planteó en 1978, los cuales dividió en dos vertientes, el transaccional y el transformacional. No obstante, Bass (1985) es quien reúne los esquemas propuestos por Burns (1978) y lo efectúa para generar

una arista dentro de las líneas de la investigación alrededor de lo que se ha denominado liderazgo Transformacional.

Las personas, en general, tienen grandes expectativas acerca de sus propias habilidades cuando se las motiva, con metas alcanzables, pero desafiantes a la vez. Esto genera un clima organizacional donde todos pueden colaborar en pos de objetivos que los trasciende, que va más allá de lo individual (Bass B 1995; Méndez, 2009).

Cardona (2005) declara que "el liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la institución como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores" (p. 61).

El liderazgo de estilo transformacional, motiva a las personas a dar más de lo que ellas mismas suponen pueden llegar a dar, o incluso a hacer más allá de lo que suponen pudieran hacer (Leitwood, 1999). Es necesario desarrollar una visión compartida, que ayude a planificar el trabajo colectivo, a fin de alcanzar metas comunes, a sabiendas que el crecimiento de una organización depende en gran medida del crecimiento y desarrollo de quienes la integran, esto siguiendo a varios autores que subrayan esta necesidad (MArtins, Cammarato, Diaz y Canelón, 200)

Bass, en 1985, describe algunos factores de la teoría del liderazgo transformacional:

a. Influencia idealizada: El líder se convierte en un modelo a seguir; motiva, entusiasma, transmite confianza y respeto desde lo que hace. Comunican la visión, de modo fluido y seguro.
b. Consideración Individual: EL líder es sensible a las necesidades de las personas, puede individualizarse y darle respuesta. En este caso actúa como líder coach; dando formación, sugerencias y orientación. Escucha y sabe delegar, creando un clima de apoyo.
c. Estimulación Intelectual: Desarrolla junto a su equipo el pensamiento lateral, buscando junto a sus colaboradores soluciones posibles, nuevas alternativas, nuevos enfoques a situación ordinarias.
d. Inspiración: El líder genera una proyección atractiva para sus seguidores. Comunica de un modo equilibrado qué se quiere lograr, siendo el primero un ejemplo a seguir, toma la iniciativa.
e. Tolerancia psicológica: Resuelve problemas y conflictos, indica equivocaciones, se muestra tolerante y usa el sentido del humor disminuyendo las tensiones y provocando un clima más relajado.

Todos estos factores interactúan entre sí, facilitando esa fuerza adicional que apoya que el equipo todo de más de lo que creía poder dar.

Un clima de respeto, de alegría, de aceptación, donde las personas puedan ser como son en verdad, todo eso; favorece el crecimiento de las personas que conforman los grupos de trabajo que evolucionarán hasta ser un equipo. Desarrollando entre ellos otras habilidades y competencias como la interpretación de colaboración, de pertenencia, participación, y servicio, continuando en busca de los objetivos organizacionales en torno al beneficio del colectivo (Omar, 2011).

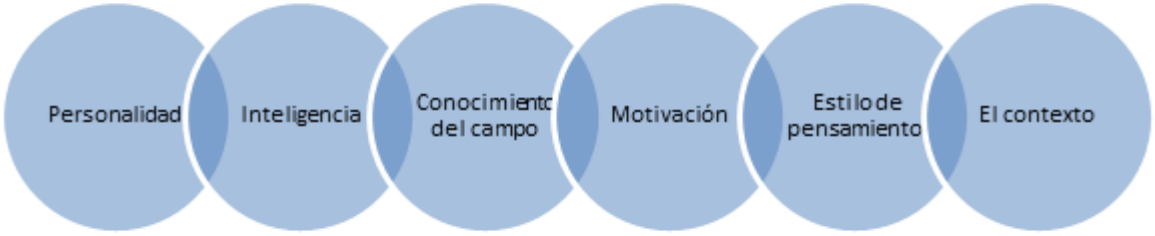
Las nuevas preferencias del liderazgo en instituciones de salud, se podría deducir, apuntan al liderazgo transformacional; buscando generar ambientes armoniosos y productivos. Posibilitando así el trabajo colaborativo, apoyados en valores que comparten todos los integrantes del equipo. Todo esto, refiere González, 2011, tendrá impacto positivo no solo en los equipos de trabajo, en las instituciones de cuidados de salud, sino también en los usuarios de los servicios de salud.

4.2 El liderazgo innovador y la gestión creativa como valor en la enfermería.

Por los escenarios que le toca atravesar al colectivo enfermero es necesario reflexionar acerca de las estrategias de cambio que sean necesarias para alcanzar los espacios de posicionamiento del perfil profesional de la enfermera en las ciencias de la salud de acuerdo a las nuevas tendencias.

Uno de los espacios posibles desde donde comenzar a gestar esta visión en los líderes iniciales, es desde la educación superior. Y, si bien son necesarias y aplaudidas las competencias técnicas y el seguimiento de protocolos y estándares en el modo de ejercer la profesión, también se requiere el desarrollo de la creatividad. En definitiva, cualquiera de las actividades humanas debe saciar y potenciar al máximo el potencial creador. Referirse a la creatividad es referirse al progreso de ideas, de crecer, de solucionar problemas, incluso de cambio y de futuro. Pero dentro de la disciplina enfermera, es decir puertas adentro de sus unidades académicas, este modo de encarar su ejercicio profesional ha sido silenciado, pero no es de ahora. Las investigaciones de Guilford, 1950, así lo demuestran, que se ha bloqueado el pensamiento creativo, fomentando ideas erróneas respecto a las posibilidades de surgimiento de la enfermería como profesión individual y como parte de un todo.

Los seis componentes que posibilitan la capacidad creadora en los individuos



Autoría: Propia tomado de Sternberg y Lubart (1995)

Se debe comenzar a considerar que los aportes creativos de los enfermeros, permiten que exista una marcada evolución y progreso profesional, que se debe innovar en conceptos, para generar nuevo conocimiento y autenticidad en ellos. Los profesionales de la enfermería, deben desarrollar cuidados creativos, como pioneros en el área que les permita estar a la vanguardia de la ciencia y la investigación.

El desarrollo de la enfermería debe ir precedido de ideas, que en muchas oportunidades por falta de seguridad en sí mismos, de autonomía y libertad, además de autonomía profesional, luego de largos años donde la dependencia médica tuvo protagonismo, les ha coartado la motivación y la innovación. Muchas veces el aceptar y asumir la dependencia de nuestra profesión frente a muchas otras, como asegura De Prado (2006), "constituye un serio obstáculo a la responsabilidad ética y social de los sujetos, que siempre se amparan en la obediencia debida a quien tiene el saber, la técnica o el poder para decidir acerca de las cosas. Es una renuncia a la propia libertad de crear, acertar y equivocarse". El gremio de la enfermería es responsable de hacerse cargo de esa dependencia, de fomentarla e incluso tener un papel pasivo.

El modo en que las persona admiran el mundo, hace la una inmensa diferencia, si lo hace de manera positiva, imaginativa, con esperanza y con confianza, mejorarían indiscutiblemente las oportunidades de tener ideas maravillosas, creativas e innovadoras a pesar de las dificultades del contexto. El aporte profesional, se ve reflejado en la generación de conceptos para los cuidados con calidad, siendo irrepetibles, individuales e integrales. Como afirma Colliere (1993) "un plan de cuidados es el reflejo mismo de la expresión de la creatividad comprometida con la acción cuidadora". Sólo los profesionales de enfermería pueden realizar creaciones que transformen lo rutinario en novedoso, lo intrascendente en excelente, lo invisible en notable y lo que no se puede tocar en algo tangible, se tiene la

facultad y el poder de transformar el mundo y al transformarlo también se modifica la forma de pensar y de actuar.

Por lo tanto, lo que se debe hacer es replantear el perfil de la enfermera cotidiana, conformista, obediente y dependiente. La imagen más acorde debe tener las siguientes características:

- Prospectiva
- Imaginativa
- Tomadora de decisiones con carácter
- Maneja su propia marca personal
- Crítica y creativa
- Con conocimiento para la acción
- Segura
- Disruptiva
- Con capacidad de cambio personal y del entorno
- Auténtica
- Independiente
- Innovadora

Uno de los actores claves en el abordaje de estos elementos desde la formación de los enfermeros, es la academia, pues, roles como la investigación ayudarán en la apertura, en la generación de nuevos conocimientos a través de temas frescos e interesantes que conduzcan a una mente innovadora desde etapas tempranas del ejercicio de la enfermería. Las instituciones educativas deberá asumir el reto de vincular la creatividad como componente transversal en el diseño curricular de la formación profesional y pos-gradual de enfermería. Desde estos espacios formativos deberá potenciar las capacidades y habilidades de su comunidad académica, así formando personas que asumen retos de mejorar su propia vida, su desarrollo profesional y el de las personas a las que cuidarán.

La creatividad es una de las principales capacidades para el desarrollo las personas y los grupos, debe estimularse y reconocerse en los diversos contextos de la enfermería, ya sea en la docencia, gestión, atención clínica, investigación entre otras, necesarias para construir una enfermería con visión, abierta y dispuesta al cambio. Aprovechando el pensamiento creativo sumado al liderazgo transformacional, se puede lograr el goce efectivo del ejercicio de esta profesión, logrando que los profesionales disfruten de la generación de nuevos conocimientos que engrandezcan su quehacer.

4.3 Medición del liderazgo transformacional: herramienta Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), es un instrumento empleado para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones (Avolio y Bass, 2004). El liderazgo transaccional, se centra en el trueque de recompensas entre el líder y los miembros del equipo. Entre ellas las compensaciones económicas u otro tipo de refuerzos. Este tipo de liderazgo, cuando se aplica, tiene efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores.

El liderazgo transformacional no es nuevo, este empezó desde el liderazgo carismático mencionado por Max Weber definiéndolo como un fenómeno que se produce tan sólo en ocasiones excepcionales como los de (Hitler o Gandhi). Es Bass (1985) quien lo llama liderazgo transformacional se produjese en todos los contextos de la sociedad y con una relativa frecuencia, con lo cual es posible abordarlo ya de una manera empírica (Molero, 1995).

El aporte más importante de Bass es el cuestionario, el MLQ que mide el liderazgo transformacional, dando inicio a uno de los paradigmas del liderazgo más importantes de los últimos años. La evolución del cuestionario por Bass y Avolio (1990) versión (MLQ-5R) se da gracias a la utilización de (Hater y Bass, 1988), se encontró la existencia de siete factores descrita a continuación.

Estructura factorial del MLQ-5X

Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes con un gran desarrollo se admiran, respetan y despliega confianza en las personas. Al ser modelo a seguir por lo cual tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Se atribuye todo lo que genera la influencia idealizada atribuida enfocada a conductas particulares.
Motivación inspiracional	Se motiva desde el líder dándole significado a su labor, este da una visión de futuro que atrae a los empleados y la organización.

Estimulación intelectual	El líder promueve en sus colaboradores a la creatividad, innovación y dar soluciones de manera autónoma las soluciones.
Consideración individualizada	Se centra en las necesidades particulares de crecimiento de los miembros de su equipo, fungiendo rol de mentor y/o coach.
Factores de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Se tienen claras las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa).	Se centra en la corrección de los fallos de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
Liderazgo pasivo/evitador	
Dirección por excepción (pasiva)	Deja las situaciones como se presentan, sólo intervienen cuando los problemas son realmente complejos.
Laissez-faire	Se evita tomar decisiones y verse implicado en los asuntos de importancia.

Fuente: Psicothema 2010. Vol. 22, nº 3, pp. 495-501 ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG.
www.psicothema.com Copyright © 2010 Psicothema.

4.4 Aplicación e influencia del liderazgo transformacional en los equipos de trabajo de salud.

En la actualidad no existe sólo una definición ampliamente aceptada y universal en relación al liderazgo, son variadas las investigaciones que señalan que dada la complejidad del concepto difícilmente se logrará encontrar una definición unívoca del mismo. Si bien es cierto que no existe una definición común del concepto, gran parte de las investigaciones y las distintas escuelas coinciden y concuerdan que el Liderazgo es la acción de influencia que

ejerce un individuo (el líder) sobre su o sus seguidores. Además, hay coincidencia en señalar que el proceso de influencia puede tener distintos alcances, dependiendo, claro está, de las cualidades y conductas del líder; es aquí donde las cualidades y habilidades del Líder son necesarias para poder cumplir lo planteado. Señalar que también se coincide en manifestar que el Liderazgo es sin lugar a duda una acción necesaria para el eficiente cumplimiento de objetivos.

Es vital la importancia del liderazgo transformacional en la gestión organizacional, poniendo el foco en los procesos de formación y selección del personal generando estrategias como el carisma o influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Avolio, 1990).

Como señala Gómez (2002) el liderazgo se caracteriza por ser la capacidad de la que el líder goza para influir en el comportamiento de los miembros de la organización, buscando alcanzar metas propuestas. En la misma línea, Davis y Newstrom (2003) señalan que el liderazgo busca que los miembros de una entidad determinada trabajen dotados de entusiasmo y vocación en la búsqueda de los objetivos grupales establecidos.

Junto con esto, Payera (2004) explica el liderazgo como un entramado de formas y actitudes de comportamiento que influyen sobre el actuar de los miembros de la organización que dirige. De esta manera, la influencia se yergue sobre los valores que caracterizan al líder, es decir sustentado sus órdenes influyentes en sus propias actitudes y virtudes valóricas, generando, en consecuencia, que los miembros las incorporen a sus propias actitudes y comportamientos (Hellriegel & Slocum, 2004).

Dicho esto, es posible señalar que la máxima del liderazgo dice relación con que los miembros y colaboradores tienden a seguir y ser influenciados por aquellas personas, investidas de líderes, que los apoyan en la consecución de metas determinadas (Koontz y O'Donell 2001). De este modo, el rol primordial del líder es ser capaz de generar vínculos y redes, relaciones de convergencia y sinergia entre los miembros de la organización, que tengan como efecto obtener las metas propuestas. En este sentido el rol del líder es desarrollar conexiones para cumplir los propósitos esperados, dado que los líderes basan su influencia en su capacidad de desarrollar procesos de socialización que permitan el cambio y el aprendizaje continuo, logrando así transformar el contexto organizacional (Fullan, 2002).

El liderazgo considerado por algunos autores como un concepto mitológico (Cohen y March, 1974). Así, en torno a lo propuesto por Bass (1990), el liderazgo como objeto de estudio es una de las inquietudes más antiguas del mundo, que incentiva a su estudio y uno de los temas más elusivos, discutidos, más de carácter marginal en las últimas décadas (Podolny et. al., 2005). Por ello, es posible señalar, siguiendo a Friedman (2010), el estudio del

liderazgo está en la actualidad creciendo de forma vertiginosa y su investigación es cada vez más interdisciplinaria, centrando, de esta manera, sus miradas en distintas disciplinas científicas.

Dicho esto, como señala Friedman (2010), para una aproximación exhaustiva al liderazgo, es preciso abordarlo desde su historia ya que entrega diáfanas lumbres para su explicación. Así pues, no sería riesgoso señalar que el liderazgo es un concepto cultural y social, a la vez que histórico, y que permite abarcar la comprensión de las organizaciones en sus distintos contextos y realidades, de esta manera dándole vida al clima organizacional (Contreras, 2008).

Al inicio de la odisea científica, los estudiosos del tema se aproximaban al fenómeno del liderazgo desde la perspectiva individual, no obstante, tras sinuosas y divergentes sendas, es posible señalar que hoy en día, el estudio del liderazgo se enfoca en los seguidores, ya no sólo en los líderes, como también en el contexto y en el ámbito de la cultura. De esta forma, como señala Avolio et. al. (2009), los estudiosos del tema señalan que no es posible ni científicamente riguroso, describir el liderazgo como mera característica individual ya que se trata de un proceso dinámico global, que goza de complejidades y es, también, socialmente estratégico.

El mismo autor señala (Avolio, 2010), la aproximación contemporánea al liderazgo se realiza desde enfoques multidisciplinares, para las próximas décadas, genetistas, biólogos, químicos e ingenieros se abocará a explicar el liderazgo desde, claro está, el vértice de sus disciplinas y marcos teóricos, epistemológicos y metodológicos. A la vez, dirigiéndose a la neurociencia, señala que la disciplina ha demostrado avances significativos que versan sobre el liderazgo y que, por ende dichos actos podrán tener repercusiones prácticas en el desarrollo y cualidades del líder.

En torno a lo propuesto por Fullan (2002), por líder entenderemos los comportamientos y capacidades de quien logra que la organización en que se desenvuelve alcance los objetivos establecidos, mediante la creación de oportunidades que aboque a mutar/transformar el contexto organizacional. Sin más, identificamos al líder como la persona que influye sobre el comportamiento de sus seguidores, mediando y moldeando, no el sentido peyorativo del término, el actuar de los trabajadores, invocando motivación y entusiasmo que permitan el máximo desarrollo y desempeño en pro de la excelencia de la organización.

Dotando con el adjetivo “transformador” la definición del líder, Barroso y Salazar (2010), señalan que el liderazgo transformacional sustenta sus conductas en valores y actitudes que se orientan hacia el bien común de la organización. Asimismo, un líder exitoso es quien logra el perfecto equilibrio entre el alcance de las metas organizacionales y el bienestar personal de cada seguidor/colaborador.

De esta forma, es de destacar que lo más importante en el líder son sus valores y actitudes concretas, dado que, siguiendo a Stringer (2001), el desempeño de los seguidores y de la organización en sí, se sustentará en las propias prácticas del líder. En consecuencia, el líder transformacional es capaz de, en primer lugar, fomentar el crecimiento personal, y en segundo lugar, apoyar el desarrollo de habilidades y competencias de cada miembro y seguidor que compone la organización. Por el contrario y de manera radical a lo expuesto, un líder no es eficaz si no es capaz de lograr que sus seguidores y colaboradores trabajen dispuestos y entusiasmados por las metas planteadas.

Con base a lo anteriormente expuesto, es posible señalar que el estilo de liderazgo que se aplica a nivel organizacional influye y determina el clima del grupo, este es el que logra formar percepciones de pertenencia, socialización y reconocimiento, entre otras. Como indica Payeras (2004), un líder exitoso y eficaz es quien, mediante la capacidad que goza para motivar a sus seguidores y sus actitudes para sustentar un ámbito laboral en armonía con el bienestar del trabajador, logra que la organización se desarrolle de manera positiva y se encamine flexible pero rigurosamente hacia las metas establecidas.

Las investigaciones contemporáneas han sido capaces de señalar y responder cómo es que el liderazgo influye y determina los comportamientos de los seguidores/colaboradores. Así, el liderazgo es considerado una condición humana básica, natural y universal; desde la génesis del ser humano como animal pensante, constituyendo comunidades y/o sociedades han existidos líderes y seguidores; y dado que el transcurso de los años el ser humano ha evolucionado, también lo hecho el liderazgo y, claro está, la aproximación a dicho objeto de estudio (Barroso y Salazar, 2010).

Respecto al fracaso o éxito de un grupo u organización determinada, Morán (2007) indica que al líder y su estilo de liderazgo le competen los triunfos o desilusiones de sus seguidores, ya que es el encargado de fijar los cursos de acción para cumplir con los objetivos propuestos. Siguiendo otro proceso de sintaxis, sobre el líder recae el desarrollo y progreso de la organización que dirige, dado que la máxima del liderazgo es que toda organización requiere de alguien para ser guiada. Así es posible señalar que la efectividad del líder se erige sobre su habilidad para lograr que el grupo al que dirige alcance las metas planteadas, considerando que su comportamiento influirá en el proceder de sus seguidores (Robbins y Judge, 2009). De esta forma, Cruz y Salanova (2011), indican que el liderazgo avanza sustentándose en una visión integrada por quien se inviste de líder, del talento humano de la totalidad de quienes componen una organización, enfocada, en efecto, a encontrar y alcanzar calidad y excelencia del grupo.

Desde este enfoque, el líder propende al fomento del crecimiento y la participación de cada seguidor; así, impulsa, como señalan Perdomo y Prieto (2009), la creatividad y el desarrollo

de destrezas y habilidades de todos los seguidores del grupo. De igual manera, siguiendo a Uribe et. al. (2013), para el líder es necesario tener una capacidad social y cognitiva para contribuir, crear y desarrollar equipos organizacionales eficientes. En consecuencia, el liderazgo señalado permitirá que sus órdenes y cursos de acción establecidos se caractericen por ser flexible, acrecentando la capacidad de análisis e interpretación del entorno, para así favorecer el cambio organizacional, enfrentando amenazas y cooptando oportunidades (Robles et. al., 2013).

Finalizando y a modo de conclusión, Uribe (2005) indica que un líder eficaz y por tanto exitoso se caracteriza por guiar a sus seguidores, de manera diaria, hacia el logro de metas específicas. Junto con esto, el líder incentiva a sus seguidores a trabajar con entusiasmo y dedicación. De esta forma, para señalar que un liderazgo resulta ser eficaz, debe ser transformador y moral, orientando sus capacidades al bienestar general, y teniendo como objetivo principal la transformación personal, el florecimiento armónico de relaciones interpersonales positivas y el aporte para una transformación social (Barroso y Salazar, 2010).

El estilo de liderazgo transformacional, para Bass y Burns (1981), es capaz de generar un aumento en la confianza de los seguidores, y esto genera que gradualmente el equipo se mueva desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

En tiempos más recientes este estilo de liderazgo tiene una mayor valoración, ya que como su nombre lo indica busca la transformación, la innovación y motivar a las personas y al equipo para el bienestar y el logro de los objetivos.

Para los teóricos del liderazgo, quien ejerce sus capacidades hacia la transformación son señalados como los auténticos líderes por la mayoría de sus equipos, puesto que poseen estrategias para Inspirar de manera constante y además son capaces de transmitir su entusiasmo al resto del equipo. Pero es importante señalar que para esta corriente de líderes el sentirse apoyado y reconocido es tremendamente necesario para lograr el ida y vuelta emocional.

Por su parte Bass (1985). Señala que este estilo de liderazgo nace a partir de los efectos que produce el líder en sus equipos. Se puede decir que quien ejerce el liderazgo desde la transformación ostenta las estrategias y capacidades necesarias para producir cambios en su equipo y en cada uno de sus miembros, enseñando lo trascendental que resulta el logro del objetivo.

Es importante señalar que el líder transformacional buscará además lograr que los miembros extiendan su interés individuales hacia los mismos objetivos que posee la

organización. Estas acciones están orientadas a generar respeto y confianza por parte de su equipo, además de mucha motivación y buscan el logro de los objetivos esperados por la organización.

4.5 Estrategias para fortalecer el liderazgo

Para (Gregory et al., 2011), el concepto de liderazgo transformacional tiene multiplicidad de funciones y señala cinco tipos de conductas que van directamente asociadas al liderazgo y su capacidad transformadora; estas cinco etapas van desde comprometer al grupo con la visión hasta que la hagan suya.

Otros autores señalan que el estilo transformacional remarca la idea de reavivar, de transformar las organizaciones (Bass, 1985; Yulk, 1989); se puede dimensionar desde la perspectiva del efecto de este, sus conductas, comportamiento hacia los colaboradores. Existen distintas interpretaciones que van complementando el concepto de liderazgo transformacional, según Burns (1978) el liderazgo transformacional se reconoce como un proceso compartido, cuyas acciones se manifiestan a diferentes niveles y en diferentes unidades, entre líderes y colaboradores.

Algunos investigadores que definen que el liderazgo transformacional, se manifiesta por la interacción emocional entre el líder y el seguidor. Para House (1977), el líder puede llegar a tener la capacidad y la autoconfianza para incrementar la motivación y la confianza en la capacidad de sus seguidores, desafiando el estado de conformidad con el objetivo de inspirar para cumplir los objetivos a través de su visión.

Acá es importante hacer un alto, ya que se debe tener claro que el líder debe desarrollar, fortalecer su inteligencia emocional. Y recordar como una máxima; los colaboradores, primero siguen la visión del líder, antes que al propio líder.

Ya sea que desee mejorar sus habilidades de liderazgo de enfermería para la transición a la gestión de enfermeras o simplemente para convertirse en un mejor líder, hay muchas maneras de mejorar las habilidades de liderazgo de las enfermeras.

Puede comenzar con estos tips:

1. Perseguir el aprendizaje permanente.

Shantay Carter, fundadora de Women of Integrity, dice que tomar clases de liderazgo y clases de desarrollo personal son dos maneras excelentes de mejorar sus habilidades de liderazgo de enfermería.

La búsqueda de educación y capacitación adicionales es una sugerencia común para las enfermeras que intentan mejorar sus habilidades de liderazgo y se pueden lograr de varias maneras.

Los buenos líderes se mantienen al tanto de la investigación y los desarrollos tecnológicos para comprender los impactos que tienen en el campo de la enfermería y obtener conocimientos sobre cómo integrar técnicas y equipos mejorados en sus prácticas actuales y transmitir este conocimiento a otros.

La capacitación a nivel de posgrado mejora sus competencias, lo que brinda garantías adicionales a los pacientes y compañeros de que ha adquirido la capacitación especializada requerida para brindar atención segura y de calidad y asumir roles de liderazgo.

Explore oportunidades que le permiten asistir a talleres, seminarios y conferencias de educación continua, donde puede ampliar su conocimiento y establecer contactos con otras enfermeras líderes.

2. La tutoría va en ambos sentidos.

La tutoría es beneficiosa en el desarrollo de habilidades de liderazgo para enfermeras y funciona en ambos sentidos: encontrar un mentor y ser un mentor. Carter está de acuerdo, diciendo que debes convertirte en un mentor y un preceptor.

Haga esto buscando individuos cuyas habilidades de liderazgo de enfermería admire y guíalos para aprender cómo se involucran y motivan a los pacientes y compañeros.

Luego, transfiera lo que ha aprendido asesorando a enfermeras sin experiencia, lo que ayuda a las nuevas enfermeras a tener éxito y le permite practicar sus nuevas y existentes habilidades de liderazgo.

Entrene a otros para que sean mejores que usted, para que un día puedan seguir sus pasos, dice Amanda Davis.

3. La confianza es una habilidad vital de liderazgo de la enfermera

Las buenas habilidades de liderazgo de enfermería deben incluir una buena dosis de confianza en usted mismo y en otras personas de su equipo. Esto requiere desarrollar la autoconciencia y generar confianza entre los miembros del equipo. Examine las fortalezas y debilidades de todos, incluido el suyo, y busque oportunidades de aprendizaje para mejorar ambas.

Los líderes efectivos también aprenden a controlar sus emociones al comprender cómo estas emociones pueden afectar a los demás. Si bien ciertas emociones inspiran a otros a alcanzar metas, las emociones incorrectas pueden socavar la confianza en sus habilidades de liderazgo.

Siempre intente establecer un tono positivo y posicione a todos para que tengan éxito en sus esfuerzos. «Sé tú mejor entrenador y defiende a tu equipo».

4. Mejorar las habilidades de comunicación

«Comunica tus necesidades y siempre lograrás más». Ser un líder eficaz depende del desarrollo de habilidades sobresalientes de comunicación oral y escrita, que son algunos de los rasgos más esenciales que deben poseer las enfermeras líderes. Mejore sus habilidades de liderazgo de enfermería aprendiendo a escuchar activamente a sus compañeros, pacientes y administración.

Escuchar es la primera clave para la comunicación, seguida de ofrecer respuestas concisas y precisas. Cuando trabaja para desarrollar sus habilidades de comunicación, también mejora sus habilidades de liderazgo de enfermería y aprende eficazmente a guiar, motivar, influir y persuadir a otros para que superen sus metas.

5. Participar

«Un buen líder sabe cuándo liderar y cuándo seguir», aconseja Carter. Sigue a personas con ideas afines y expande tu conocimiento personal al unirte a organizaciones profesionales.

Las membresías activas brindan numerosas oportunidades para el desarrollo del liderazgo. Esto incluye ser voluntario para servir en comités dentro de estas organizaciones para brindarle diferentes experiencias en un rol de liderazgo.

También tendrá muchas oportunidades para establecer contactos, lo que le permite conocer y establecer relaciones con varias personas, algunos de los cuales pueden ser grandes líderes que buscan seguidores entusiastas para ayudarlos a alcanzar sus propios objetivos.

Asistir a conferencias estatales y nacionales de enfermería también le permite reunirse y aprender de las enfermeras líderes en acción. La mayoría compartirá felizmente sus conocimientos con cualquier enfermera que quiera aprender a ser un líder más eficaz.

Fomentar las habilidades de liderazgo de las enfermeras requiere tiempo y esfuerzo, pero encontrará que las recompensas bien valen la pena porque los pacientes, compañeros, superiores y el público en general tienen a las enfermeras líderes en alta estima.

"Establece metas y alcánzalas, sé amable, sonríe y predica con el ejemplo; otros seguirán".

Bibliografía

Alonso Monreal. (2000). ¿Qué es la creatividad?. Madrid: Biblioteca Nueva.

Antonakis, J., Avolio, B.J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An examination of the nine-factor full-range Leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. Leadership Quarterly, 14, 261-295.

Arroyo, A. E. (2005). Un Modelo de Desempeño Laboral en la Concepción del Liderazgo Transformador. Revista Científica Nebrija. Volumen XV, (26), 92-124, España: Universidad de Nebrija.

Avolio, B.J., y Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden. Avolio, B.J., Bass, B.M., y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, 441-462.

Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1990). Transformational Leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc.

Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Mind Garden.

Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press. USA.

Bass, B. y Avolio, B. (1991). Multifactor Leadership Questionnaire (form sx raler). Center for Leadership studies. School of management. Binghamton university. USA.

Batlle Rois, F. (2010). Acompañamiento del docente como herramienta de Construcción. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 5(8), 102-110.

Bentler, P.M. (1990). Comparative fi t indexes in structural models. Psychological Bulletin, 107, 238-246.

Bollen, K.A. (1989). Structural equations with latent variables. Nueva York: Wiley. Bollen, K.A., y Long, J.S. (1993). Testing structural equation models. Beverly Hills: Sage. Browne, M.W., y Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. Multivariate Behavioral Research, 24, 445-455.

Bolívar, A. (2000). Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden. Editorial La Muralla. España. Burns, James (1978). Leadership. Harper & Row. USA. Cardona, Pablo (2005). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano. Editorial Trilla. Colombia.

Browne, M.W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fi t. En K.A. Bollen y J.S. Long (Eds.): Testing structural equation models (pp. 136-162). Newbury Park: Sage. Byrne, B.M. (2001). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programing. Nueva Jersey: LEA.

Carless, S.A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leadership behaviour as measured by the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, 353-358.

Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. (4ª Ed). Venezuela: Graficas González.

Cheung, G.W., y Rensvold, R.B. (2002). Evaluating goodness-of-fi t indexes for testing measurement invariance. Structural Equation Modeling, 9, 233-255. Conger, J.A., y Kanungo, R.A. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic Leadership in organizacional settings. Academy of Management Review, 12, 637-647. Cuadrado, I. (2002).

Collière, M. F. (1993). Promover la vida. De la práctica de las mujeres cuidadoras a los cuidados de Enfermería, Madrid: Interamericana.

Collière, M. F. (1996). Soigner… le premiere art de la vie, paris: interéditions.

En J. M. Peiró, F. Prieto, J.L. Meliá y O. Luque (Eds.): Work and organizational psychology: European contributions of the nineties (pp. 209-221).

East Sussex: Erlbaum. Muenjohn, N., y Armstrong, A. (2008). Leadership in two types of healthcare organization. Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. Contemporary Management Research, 4, 3-14. O'Connell, J.J., Prieto, J.M., y Gutiérrez, C. (2004).

En J. S. Chhokar, F.C. Brodbeck y R.J. House (Eds.): Managerial Culture and Leadership in Spain. Culture and Leadership Across the World: The GLOBE book of in-depth Studies of 25 societies (pp. 623-654). Londres: LEA. Smith, P.B., y Peterson, M.F. (1988). Leadership, organizations and culture. Nueva York: Sage.

De prado, D. (2006). "Activadores e inhibidores de la creatividad". En s. De la torre y v. Violant (cord y dir) comprender y evaluar la creatividad. Málaga: Aljibe.

Delgado, M. L. (2000). El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes. Universidad de Carmelo José Cela. Departamento de Sociología. España.

Dum Dum, U.R., Lowe, K.B., y Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. En B.J. Avolio y F.J. Yammarino (Eds.): Transformational and charismatic leadership: The road ahead , 2, 35-66. Oxford: Elsevier Science.

Guilford, J.P. (1950). Creativity". American psychologist, 5, 444-454.

Guilford, J.P. (1962). "Factores que favorecen y factores que obstaculizan la creatividad". En J. Curtis, et al. Implicaciones educativas de la creatividad. Madrid: Anaya.

Gorrochotegui A. (2006). Ser Profesor Universitario.revista conciencia Activa. Volumen Nº 11. España. (Pp. 20-36). Gutiérrez, Maritza (2003). El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. Revista Virtual de educación Superior, 1(1). Panamá.

Hater, J.J., y Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 73, 695-702.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill.

House, R.J., Spangler, W.D., y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. Administrative Science

Hunt, J. (1991). Leadership: A new synthesis. Thousand Oaks: Sage. Jöreskog, K.G. (2002). Structural equation modeling with ordinal variables using LISREL. Quarterly, 36, 364-396.

Cuadrado I., y Molero, F. (2002): Estilos de liderazgo y género: una perspectiva psicosocial. Tesis doctoral publicada en edición electrónica. Almería: Servicio de Publicaciones de la UAL.

Cuadrado I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18(1), 39-55.

Cuadrado, I., Navas, M.S., y Molero, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias de género vs diferencias de roles. Encuentros en la Psicología Social, 1, 243-248.

K.B., Kroeck, G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional Leadership: A metaanalytic review. Leadership Quarterly, 1, 385-426.

Leithwood. K. (1999). The Move Toward Transformational Leadership. Educational Leadership. Bulletin Nº18. Newyorkuniversity. USA.

Martins P., F.Cammaroto Tortoza, A., Neris Diaz, L. y Canelon Rodriguez, E. (2009). Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en Contextos Descentralizados. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 9(2),1-27. Costa Rica

Maureira, O. (2004). "El Liderazgo: Factor de Eficacia Escolar, hacia un Modelo Causal". Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(1), 1-20. España.

Messick, S. (1989). Validity. The specification and development of tests of achievement and ability. En R.L. Lino (Ed.): Educational Measurement (3ª ed.). Washington: American Council on Education.

Molero, F. (1994). Carisma y liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman. Tesis doctoral no publicada. Madrid: UNED.

Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología Social. Revista de Psicología Social, 10, 43-60.

Méndez, R. (2009). Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns. Recuperado de http://rogermendezbenavides.Blogspot.com/2009/10/teoria-delliderazgotransformacional.html.

Mendoza, M. y Ortiz C. (2006). El liderazgo transformacional, Dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de la empresa. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexiones Docente, X IV(1), 118-134. Universidad Militar Nueva Granada.

González O., González O., Ríos G. y Joldry L. (2013). Telos, 15, (3):355- 371.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Revista LIBERABIT. 17(2), 129-137. Perú.

Padrón, J. (1998). La estructura de los procesos de Investigación. USR. Decanato de postgrado.Caracas. Recuperado de http://www.monografias.com/ trabajos/ estruprocinv/estruprocinv.shtml .

Prieto, M.D. y López O. (2000). "¿Qué es la creatividad, ¿cómo evaluarla y cómo fomentarla?" En J. García, (ed.) De la Psicología de la Instrucción a las necesidades curriculares. Barcelona: Oikos-Tau.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México.

Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo Pedagógico en los centros de enseñanza. Revista educación y Educadores, 4(2), 253-267. Colombia.

Rodríguez, A. (coord.) (2001). Creatividad y sociedad. Hacia una cultura creativa en el siglo XXI. Barcelona: Octaedro.

Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. Panapo. Venezuela.

Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional modelo para organizaciones educativas que aprende. Revista Unirevista, 1(3), 1-12. Universidad de Viña del Mar. Chile.

Sternberg, R.J. y Lubart, T.I. (1995). La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas. Barcelona: Paidós. (trad. Castellano, 1997).

Vergara, J. y Lazo, J. (2011). Gestión y liderazgo en educación. Liderazgo en Aula. Recuperado de.http://gestionyliderazgoeneducacion. Bligoo. Com/content /view/ 189465/ liderazgo-en-el-aula.html#. UO9pke r2rlc.

Weber, M. (1964). Economía y sociedad. Méjico: Fondo de Cultura Económica (1ª edición alemana de 1922). Yukl, G. (1994). Leadership in organization. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ISBN 978-987-47568-3-1