

# Proceso de formación para el liderazgo en un programa de enfermería: concepciones de estudiantes y docentes

Process for leadership training program in nursing: concepts of students and teachers

Processos de formação para liderança em programa de enfermagem: conceitos de estudantes e professores

*Amanda Lucía Bonilla M.<sup>1</sup>*

## RESUMEN

Esta investigación cualitativa se realizó con el objetivo de caracterizar las concepciones de estudiantes y docentes sobre el proceso de formación en liderazgo en un programa de enfermería de una universidad de Bogotá. Se partió del concepto de liderazgo en enfermería como “el proceso que promueve la mejora de las condiciones de salud y vida de la población, el logro de objetivos de cuidado propios de la profesión y el alcance de las metas propuestas en los servicios de salud” (1).

Mediante entrevista semiestructurada realizada a cuatro estudiantes de último año y cuatro docentes, se concluyó que los estudiantes reconocen que la formación en el pregrado de alguna manera contribuye al desarrollo del liderazgo mediante diferentes actividades y metodologías pedagógicas como trabajos en grupo y estudios de casos, entre otras, y consideran las prácticas formativas como el escenario por excelencia para lograrlo. Ellos también valoran de manera positiva estrategias extracurriculares como las asesorías psicológicas y las realizadas por algunos docentes, así como la oportunidad de ser representantes de grupo. Señalan que el proyecto de vida, que se desarrolla transversalmente en el plan de estudios, es un apoyo que ha incidido de una manera importante en el logro de este objetivo. Todas estas estrategias están encaminadas, en su gran mayoría, al fortalecimiento del liderazgo personal. Aunque los estudiantes reconocen su influencia, creen que deben fortalecerse de una forma intencionada para mejorar su impacto. Por su parte los docentes reconocen, además de las prácticas formativas, la actitud y el ejemplo docente como lo más importante en la formación para el liderazgo. Sin embargo, estas posturas educativas no fueron reconocidas por los estudiantes.

**Palabras clave:** liderazgo, enfermería, educación en enfermería.

## ABSTRACT

Qualitative research was conducted with the aim of characterizing the views of students and teachers about the process of leadership training in a nursing program in a University of Bogotá. We considered nursing leadership as “the process that promotes the improvement of health and living conditions of the population, the achievement

## RESUMO

Uma investigação qualitativa foi realizada com objetivo de caracterizar os conceitos de estudantes e professores sobre o processo de formação e liderança em um programa de enfermagem de uma universidade de Bogotá. Parte do conceito de liderança de enfermagem o “processo que promove a melhora das condições de saúde e vida da

of the objectives related to professional care, and the reaching of the proposed targets in health services” (1).

Through semi-structured interviews with four seniors and four teachers, it was concluded that students recognize that undergraduate training in some degree has helped in the development of leadership, by means of different activities and teaching methods such as group work and case studies, among others. Formative practice is considered by the students the best way to achieve that purpose. The students identified and considered that some non-pedagogical strategies, such as the psychological counseling done by some teachers, as well as the opportunity to be representatives of the group, are very important. They also indicate among these strategies the project of life that is carried across the curriculum, as a support that helps to achieve positive results. All of these measures strengthen personal leadership. Although the students recognized their influence, they considered that these strategies should be strengthened intentionally in order to enhance their impact. Meanwhile, teachers recognize that besides the formative practices, the attitude and example of the teacher is the most important aspect in a leadership formation. However the students did not recognize this educational stance.

**Key words:** leadership, education, nursing.

população, o alcance de objetivos de cuidados próprios da profissão e o alcance das metas propostas nos serviços de saúde” (1).

Perante entrevista semi-estruturada realizada com 4 estudantes do último ano e 4 professores, pode-se concluir que os alunos reconhecem que a graduação tem contribuído de certa forma com o desenvolvimento de liderança. Desde atividades diferentes, metodologias pedagógicas como trabalhos em grupos e estudos de casos, até outras que praticas construtivas, são excelentes cenários para esta formação. Há também estratégias não pedagógicas consideradas de grande importância, como assessorias psicológicas realizadas por alguns docentes, e a oportunidade de representar um grupo. Também identificam dentro destas o projeto de vida que é levado transversalmente no Plano de Estudos, como um apoio que tem sido muito importante para esse objetivo. A maioria dessas medidas são encaminhadas ao fortalecimento de liderança pessoal. Apesar de ter a influência reconhecida, acreditam que ainda devem ser aprimorados para melhorar seu impacto. Ademais, os professores mencionam práticas além das citadas acima: a atitude e o exemplo docente, como o mais importante para a formação de liderança. Entretanto, essas posturas educativas não foram reconhecidas pelos estudantes.

**Palavras-chave:** liderança, enfermagem, educação na enfermagem.

Recibido: 2012-10-1; aprobado: 2013-05-22

1. Enfermera, especialista en Salud Mental, en Gestión Aplicada a los Servicios de Salud, en Salud Familiar y Comunitaria y en Docencia Universitaria. Profesora asociada y Directora del Área Profesional de la Facultad de Enfermería de la Universidad El Bosque. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: bonillaamanda@unbosque.edu.co

## INTRODUCCIÓN

Para la enfermería como disciplina ha sido una preocupación constante desarrollar competencias para el ejercicio del liderazgo en los futuros profesionales desde la formación de pregrado, de tal forma que se apoye el desarrollo y posicionamiento de la profesión y por tanto se responda a las prioridades de salud que necesita el país, en un sector complejo y cambiante donde prima la lógica empresarial. El liderazgo es un proceso que debe estar presente a lo largo del ejercicio profesional, en su rol como cuidador, en la dirección de un servicio de enfermería o programa de salud, o simplemente

en el diálogo interdisciplinario e intersubjetivo que exige la práctica de enfermería con los sujetos de cuidado.

Múltiples organizaciones se han referido a la importancia y la necesidad del liderazgo en enfermería, entre ellas el Consejo Internacional de Enfermería (CIE), el cual lo reconoce como “un componente esencial de la dirección moderna” (2). Además asegura que “las enfermeras han de estar preparadas para ocupar puestos de gestión, dirección y elaboración de políticas no sólo en la

enfermería sino también en los servicios de salud en general. Esta urgencia proviene de que el ámbito de la reforma de la salud se amplía y su ritmo se acelera” (2). Lo anterior constituye un reconocimiento de los roles y alcances de la disciplina y su ejercicio profesional, donde sin lugar a dudas se necesita el liderazgo; pero realmente ¿es evidente esta formación en los currículos y planes de estudios de las instituciones de educación superior (IES) que forman enfermeras y enfermeros?

En este contexto, Auccasi y Márquez afirman que “La profesión de enfermería necesita examinar la actual preparación de las enfermeras para la gestión y el liderazgo y preguntarse si esa preparación es adecuada a las necesidades actuales, de lo contrario, la enfermería quedará atrás por la rapidez del cambio en el contexto de gestión y administración” (3). Esta preocupación parte del pleno convencimiento de que el liderazgo en enfermería es indispensable para el desarrollo y posicionamiento de la disciplina y que como tal puede ser aprendido o potencializado; por lo tanto, los programas de formación desempeñan un papel muy importante en su desarrollo o fortalecimiento.

## METODOLOGÍA

Dado que el tema central de esta investigación es la formación para el liderazgo en un programa de pregrado, era importante indagar y conocer sobre esta relación sujeto-objeto que se da en el proceso de formación e interpretar el fenómeno en la intersubjetividad y su alcance. Por tanto, el énfasis estuvo en preguntar a los actores del proceso educativo, estudiantes y docentes, sus concepciones del proceso de formación para la adquisición de habilidades de liderazgo en los estudiantes de un programa de enfermería de una universidad de Bogotá.

La selección de participantes se desarrolló a partir de los lineamientos propuestos por Ulin y colaboradores (4), quienes describen la selección con un criterio como aquella mediante la cual se integran participantes que puedan ser quienes mejor información pueden proveer para el logro de los objetivos propuestos. Por considerar que la formación en liderazgo es un proceso, se entrevistaron estudiantes de noveno semestre que habían cursado

las asignaturas del núcleo fundamental y se enfrentaban en el momento del estudio a una práctica de gestión, más autónoma y sin asesoría permanente del docente. Fueron entrevistados cuatro estudiantes con diferente nivel de rendimiento académico de un grupo de 41 que tenía el semestre. Se eligieron de manera aleatoria para cada uno de los rangos de rendimiento académico y su participación fue voluntaria.

El alcance en cuanto a los actores docentes fue circunscrito a enfermeras que instruían a los estudiantes tanto en aspectos teóricos como prácticos, y que de alguna manera habían estado involucradas en el proceso académico de los estudiantes que para el momento de la investigación se encontraban en noveno semestre; por lo tanto fueron incluidas docentes con una antigüedad en el programa igual o mayor a tres años. Este criterio aseguró mayor conocimiento del plan de estudio, de la experiencia en el aula, de los espacios de práctica, así como de escenarios de formación. En total se seleccionaron cuatro profesoras de diez que cumplían estos criterios y que estuvieron dispuestas a participar en la investigación.

Según el Artículo 11 de la Resolución 008430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud (5), esta fue una investigación calificada sin riesgo. Sin embargo, se recibió autorización tanto del Comité de Investigaciones del Programa como de los estudiantes y docentes entrevistados para poder utilizar los datos proporcionados para el desarrollo de la investigación.

La recolección de la información se realizó mediante entrevista semiestructurada. Se partió de la base de que esta es parte central en la recolección de datos en una investigación con enfoque cualitativo-interpretativo desde una perspectiva fenomenológica, lo que permitió recuperar las ideas emergentes y describir la forma de pensar de los diferentes actores sobre la formación en liderazgo. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas. Con ayuda de la herramienta Atlas Ti, se establecieron tres categorías deductivas: Liderazgo en enfermería, Atributos del líder y Proceso de formación en liderazgo. De la categoría Liderazgo en enfer-

mería se destacaron tres subcategorías: Dimensión individual, Dimensión grupal y Dimensión organizacional. De la categoría Atributos del líder se estudiaron como subcategorías Actitudes y valores, Habilidades y capacidades, y Conocimiento. De la categoría Proceso de formación en liderazgo se destacaron cinco subcategorías y dos categorías inductivas emergentes. En el primer grupo se incluyeron Prácticas formativas, Transversalidad, Liderazgo personal, Dimensión social del proceso didáctico y Pensamiento crítico; en el segundo Currículo oculto y Habilidades innatas.

Mediante el uso de las mismas preguntas a estudiantes y docentes se realizó triangulación metodológica, lo cual permitió una confrontación de la información obtenida entre los diferentes actores y su posterior análisis e interpretación, para llegar a las conclusiones y recomendaciones sobre el proceso de formación en liderazgo en el programa donde se realizó la investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación se desarrolló en un programa de enfermería de una institución de educación superior (IES) de la ciudad de Bogotá con la participación de estudiantes y docentes. Las entrevistas estuvieron encaminadas inicialmente a preguntar concepciones a los dos grupos de actores acerca del liderazgo, desde su concepto general y específico para la disciplina de enfermería, así como los atributos de un líder de enfermería, para finalmente indagar sobre las concepciones acerca de las estrategias o métodos utilizados y su influencia en la formación del liderazgo.

Para apoyar la discusión durante el relato de los resultados, se transcriben apartes de las entrevistas de los participantes. Estos se identifican con la letra “P” para profesores y con la letra “E” para estudiantes, seguida con un subíndice en número arábigo según la posición que ocupó cada uno de los entrevistados con el fin de conservar la confidencialidad; por ejemplo, P1 se refiere al primer docente entrevistado.

### Liderazgo en enfermería

En las concepciones sobre el liderazgo en enfermería no se evidenciaron diferencias substantivas

entre docentes y estudiantes. Se encontraron definiciones diversas, lo cual es coherente con lo que presenta la teoría, donde no existe un concepto universal de liderazgo y menos aún de liderazgo en enfermería. En general, se pudo reconocer en estas concepciones las Dimensiones Individual, Grupal y Organizacional; pero no coinciden en considerar el liderazgo en enfermería como un proceso de influencia en pro de la consecución de metas en salud, donde se deben asumir retos y se debe visualizar el favorecimiento del desarrollo social, profesional y organizacional, como lo plantea Jiménez (1). Es decir, el liderazgo no fue concebido como ese proceso dinámico que trasciende el saber hacer y que lleva al empoderamiento de equipos de salud y de sujetos de cuidado en la búsqueda intencionada de la salud, pero tampoco al empoderamiento de la profesión hacia la resignificación del cuidado de enfermería en un entorno complejo y cambiante de salud.

El docente P1, definió el liderazgo como “ese don de saber mandar, con oportunidad, con respeto y mucha eficacia”; al concebirse como un “don”, de alguna manera se interpreta como algo innato y no como aquello que también puede ser adquirido o fortalecido a lo largo de la vida; afirmación que no facilita la coherencia y pertinencia del proceso educativo en esta formación (1), y lleva a pensar tal vez en un liderazgo solamente basado en los rasgos, que no sería lo ideal para la disciplina.

Es necesario reconocer la importancia de tener un concepto claro y pertinente sobre el liderazgo que guíe la formación de profesionales de enfermería. De acuerdo con Anzorena “el mayor impedimento para el desarrollo del liderazgo es la concepción que tenemos del mismo, y propone ver el liderazgo desde un paradigma del desarrollo humano y organizacional” (6). Reconocer el liderazgo como algo predominantemente innato debe llevar a reflexionar sobre qué concepto de liderazgo debe ser manejado por los programas que forman enfermeras y enfermeros para un país con políticas de salud complejas y un sistema altamente competitivo.

### Atributos del líder

Al respecto, el Diccionario de la Real Academia Española define atributo como “Cada una de las

cualidades o propiedades de un ser” (7). Por tanto, esta categoría se entiende como aquellas cualidades o características que distinguen al líder. En general se identificaron tres grupos: las relacionadas con las actitudes y valores, con las habilidades y capacidades, y con el conocimiento.

En cuanto a Actitudes y valores se resaltaron características relacionadas con el respeto, la responsabilidad y la credibilidad, atributos que son importantes y necesarios pero que tal vez siguen apuntando a estilos tradicionales de liderazgo. De acuerdo con el docente P2, también se requiere “la humildad, para poder hacer de los demás lo que se considera, que permita el logro de los objetivos”. Vale la pena profundizar en el significado de este atributo si se tiene en cuenta que la formación en enfermería debe procurar el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, de tal manera que el futuro profesional sea agente de cambio y no asuma en su vida profesional posiciones pasivas, que quizá, puedan poner en riesgo el reconocimiento e imagen social de la profesión, que siempre se ha buscado (8).

Entre las Habilidades y capacidades, en general se reconocieron la comunicación asertiva, la capacidad de escucha y para la toma de decisiones, la competencia en el trabajo, la motivación y el manejo de grupo. El docente P3 propuso como atributo la “capacidad crítica, de direccionamiento, esa capacidad de identidad, que vean, es la enfermera y no pierde su naturaleza de enfermera”, que puede ser interpretada como esa capacidad que debe tener la enfermera para mantener su “identidad de cuidadora” dentro de un equipo de salud. Esto es pertinente, y más en el momento actual que vive la profesión, donde el cuidado de enfermería ha quedado a expensas de la productividad y la lógica empresarial (8), como lo expresa Romero: “aquí se observa un giro profesional importante pues el tiempo dedicado al cuidado con el paciente o el usuario cada día es menor, en comparación con el tiempo dedicado a los procesos administrativos con lo que se desvirtúa el rol profesional” (8).

Otra de las voces docentes considera clave el atributo de “visualizador y estratega” para el liderazgo efectivo, lo cual coincide con lo que asegura Jiménez (1), sustentado en autores como Marriner, Huber, Kaufmann, Bennis y Martínez. Quizá una

habilidad que no fue reconocida como tal, ni por estudiantes ni por docentes, fue la capacidad de gestión. Relacionadas con esta, fueron reconocidas la coordinación y la dirección.

En cuanto a la subcategoría Conocimiento, los participantes identificaron aquel relacionado con lo que debe hacer la enfermera, es decir, el conocimiento que debe estar presente en los profesionales de enfermería y que da respaldo y seguridad para el ejercicio de un liderazgo efectivo; sin embargo, en este mismo sentido se encontró que no fue conceptualizado por los participantes el “conocimiento de sí mismo”, entendido como “el primer paso para llegarse a conocer unos a otros y trabajar juntos” (9). Reconocer la necesidad de este autoconocimiento lleva a repensar que uno de los aspectos a tener en cuenta en la formación es procurar proyectos o actividades desde las mismas asignaturas o actividades extracurriculares que contribuyan en el reconocimiento de fortalezas y debilidades personales para el liderazgo y, de ser necesario, trabajar en su mejoramiento.

En conclusión, no es posible encontrar conceptos unificados sobre aquellas características deseadas en un líder; lo que se puede asegurar es que estos atributos influyen de una manera importante para que el futuro profesional de enfermería sea un líder o sencillamente un seguidor. Así mismo, estos atributos influyen en aquellos estilos de liderazgo que adopte en su futuro ejercicio profesional; estilos que pueden ir desde un liderazgo autocrático a uno transformacional; este último es el que debiera inspirar la formación de profesionales de enfermería: motivadores, creativos, emprendedores, visualizadores, creadores de culturas organizacionales y permeables al cambio (10). No siendo esta la tendencia en la interpretación de las voces, se invita a la reflexión sobre cuáles serían aquellos atributos deseables en líderes de enfermería para tener en cuenta en los currículos de formación, en el contexto actual de salud del país y en el marco de las mismas tendencias de la profesión.

### **Proceso de formación en liderazgo**

Más que identificar recomendaciones didácticas sustentadas en un enfoque pedagógico y en investigaciones que puedan mostrar evidencia de su



efectividad en la formación de liderazgo, se encontraron posturas educativas que se acercan a este fin. Así, con base en los puntos de vista de los participantes, se caracterizaron categorías y subcategorías deductivas que emergieron del proceso de indagación. Estas se describen a continuación.

### *Prácticas formativas*

Según el primer estudiante entrevistado, E1: “yo creo que es más en la práctica donde uno ejerce el liderazgo más que en una formación académica de la universidad”. De hecho, podría asegurarse que las prácticas formativas son el escenario más reconocido por estudiantes y docentes como importante para el desarrollo y ejercicio del liderazgo, porque favorece la relación intersubjetiva entre el estudiante, los sujetos de cuidado y el equipo interdisciplinario en los diferentes escenarios: clínico, comunitario y organizacional. Pero también coinciden en que debe consolidarse intencionadamente esta formación. Este mismo estudiante afirma: “yo considero que en la formación si deberían como soltar más a los estudiantes y darles más herramientas para poder ejercer un liderazgo dentro de un servicio, dentro de un programa”. Al respecto, las enfermeras brasileras Amestoy, Cestari, Thofehrn, Milbrath et al., manifiestan que “hay estudios sobre la educación de enfermería que han revelado que la formación se ha centrado en el aprendizaje de procedimientos técnicos [...]. Este tipo de educación puede explicar, al menos en parte, la dificultad de ejercer el liderazgo” (9).

### *Transversalidad*

Esta subcategoría fue reconocida tanto por docentes como por estudiantes. Se entiende como “un enfoque pedagógico dirigido a la integración, en los procesos de diseño, desarrollo y evaluación curricular, de determinados aprendizajes para la vida, de carácter interdisciplinario, globalizador y contextualizado” (11). Este concepto es aplicado a la formación de liderazgo por considerarlo un aprendizaje para la vida y de carácter interdisciplinario al aplicarse en enfermería. Según E2: “creo que toda esa ayuda que he recibido desde primer semestre y cada semestre, pues ha sido buena, para así manejar [...] una buena líder [...] pero aun así

pues creo que me falta”. No obstante, aun cuando fue visualizado algún nivel de desarrollo del liderazgo a lo largo del plan de estudios, es importante considerar esta formación transversal como una oportunidad de mejoramiento en el plan curricular.

Contrario a lo afirmado por este estudiante, el docente P1 afirma que “desde algún momento antes que ellos entren a su formación, a sus prácticas formativas clínicas y comunitarias debemos darle en nuestra estructura curricular las herramientas teóricas que ayuden a fortalecer esa capacidad de liderazgo”. Aunque es pertinente, esta opinión deja entrever una disposición a considerar que el aprendizaje del liderazgo se da en asignaturas teóricas específicas con las que debe contarse en el plan de estudios. Aquí es oportuno volver hacer referencia a la investigación de Amestoy, Cestari, Thofehrn, Milbrath et al., sobre el proceso de formación de enfermeras líderes, donde afirman que en muchos planes de estudio la enseñanza en este tema se limita a los últimos semestres del programa asociados a las asignaturas de gerencia y por lo tanto no es visto como un proceso de formación a lo largo de toda la carrera de tal forma que involucre la teoría y las prácticas formativas (9).

En consecuencia, es importante tener en cuenta que el desarrollo del liderazgo debe encauzarse a través de toda la formación, estar integrado a las diferentes áreas y a las mismas funciones sustantivas de las IES: investigación, docencia y proyección social. Esta postura debe ser una directriz que conduzca la integración deliberada del desarrollo del liderazgo de una forma transversal en los planes de estudios para la formación de profesionales de enfermería, y por tanto tenerse en cuenta desde el diseño y desarrollo curricular hasta en los procesos evaluativos, como se desprende del concepto mismo de transversalidad.

### *Liderazgo personal*

De acuerdo con Auccasi y Márquez, esta es “esa cualidad que busca expresar el propósito peculiar de su vida. El hombre no solo necesita descubrir algún propósito para vivir, necesita expresarlo” (3). Al respecto, el estudiante E2 manifestó: “Digamos eh [...] acá nos manejan mucho en la parte de proyecto

de vida, nos manejan cuáles son nuestras debilidades y nuestras fortalezas, para así mejorarlas y manejar [...] tener un liderazgo”, conceptualización que sin lugar a dudas hace referencia al fortalecimiento y desarrollo de características personales para el liderazgo. Al lado de ello, también fueron identificadas las asesorías psicológicas que ofrece la institución, las asesorías docentes, así como la oportunidad de ser representantes de semestre; todos ellos son apoyos importantes para mejorar seguridad, confianza y autoestima, entre otras. Estas concepciones nos llevan a reflexionar sobre la importancia de consolidar estrategias no solamente académicas que ayuden al estudiante en reconocer sus fortalezas, sino áreas de mejoramiento, sustentadas en la afirmación de que:

El desarrollo del liderazgo personal emplea los talentos y habilidades que cada hombre posee. Es decir, una persona se prepara para el liderazgo personal si logra:

1. Reconocer y creer en sus propias capacidades inexploradas
2. Entenderse y desarrollar una buena opinión de sí mismo
3. Aprender a generar un amplio suministro de automotivación (3).

En este sentido, cobran importancia las estrategias identificadas por los estudiantes. Adicionalmente, pueden ser consideradas actividades como talleres de crecimiento personal, juegos de roles, aplicación de cuestionarios y métodos de autoevaluación que apoyen el autoconocimiento.

#### *Dimensión social del proceso didáctico*

Esta subcategoría surgió de las voces de estudiantes y hace referencia a aquellas propuestas que “promueven al alumno al aprendizaje efectivo, a partir de la interacción con otros alumnos [...] El elemento clave es aprovechar la potencialidad del grupo para promover el aprendizaje” (11). En la voz del estudiante E3:

... la propuesta de los docentes a siempre analizar los casos clínicos, tomar decisiones, eh [...] los trabajos en equipo en donde cada una de las personas tengan que aportar y siempre hay una persona como que, valga la redundancia, lidere

esos trabajos, eh [...] durante las prácticas, pues siempre se enfocan en que uno ya debe empezar a tomar decisiones en cuanto a las situaciones de salud de los usuarios y [...] en tener siempre la iniciativa de realizar nuevos trabajos y nuevas propuestas ya sea para la parte teórica o para la parte práctica.

En esta dimensión es importante consolidar propuestas pedagógicas de trabajos grupales, estudios de casos, tutorías entre compañeros y, en general, el aprendizaje en grupo cooperativo, pues estas no solo facilitan el aprendizaje de contenidos académicos sino que fomentan actitudes, hábitos y pautas de conducta favorables para la formación en liderazgo (12). Lo anterior se explica porque este es de naturaleza social y es en el trabajo cooperativo y colaborativo donde los estudiantes socializan, establecen relaciones interpersonales y desarrollan una comunicación efectiva para entenderse y resolver problemas o situaciones propias del proceso de aprendizaje.

Llama la atención que aunque los estudiantes identificaron el aporte de la dimensión social a la formación en liderazgo, esto no fue reconocido así por los docentes entrevistados. Entonces, quizá sea necesario ampliar en los docentes la fundamentación sobre estas estrategias, especialmente de aquellas dinámicas grupales, que entre otras permitiría entender posibles conflictos y habilidades para resolverlos (12), así como la aplicación de pautas que lleven al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo.

#### *Pensamiento crítico*

Esta subcategoría fue identificada especialmente por los docentes y fue entendido como aquel que se caracteriza por estar “orientado a la comprensión de problemas, la evaluación de alternativas y la decisión y resolución de los mismos. Pensamiento crítico tiene que ver con comprender, evaluar, resolver...” (13). La docente P3 asevera que “es necesario que más que dar un contenido teórico o práctico, se articulen esos dos y se lleve [...] se haga un aterrizaje a una realidad propia de lo que es el rol de enfermería del estudiante”. Esta misma voz asegura que “la postura frente a situaciones reales, la estrategia frente al problema, la postura crítica y reflexiva frente a una toma de soluciones” son importantes para la formación en liderazgo.

Sin embargo, esta concepción de los docentes contrastan con las del estudiante E3 que recomienda “como enfatizar desde el primer momento, que uno tiene la capacidad, pues [...], de hacer un análisis y en base a esto tomar una propia percepción de lo que uno crea que debe realizarse”.

Aunque los docentes reconocieron la importancia del pensamiento crítico para la formación en liderazgo, no está de más escuchar las voces de estudiantes y lo que se encuentra en investigaciones como la llevada a cabo por las enfermeras brasileras sobre procesos de formación de enfermeros líderes, en donde los participantes del estudio critican la posición dominante de los profesores que los lleva a asumir posiciones pasivas, que no les permite la toma de decisiones y el estímulo mayor es hacia la obediencia, lo cual no les permite adquirir habilidades de liderazgo (9). Quizá estas son posturas docentes que hacen falta consolidar y llevar a la práctica para la enseñanza del liderazgo en los diferentes escenarios de aprendizaje.

Finalmente, de la categoría Proceso de formación en liderazgo emergieron dos categorías deductivas: Currículo oculto y Habilidades innatas.

#### *Currículo oculto*

Es una categoría deductiva que surgió de la conceptualización de docentes acerca del proceso de formación en liderazgo. Según el docente P1: “sigo pensando que el ejemplo es una herramienta valiosa, cuando este ejemplo es idóneo con respecto al liderazgo”; el docente P3 afirmó que “un estudiante lo que ve de su docente lo va a replicar, eso es clave”; por su parte, la docente P2 opina: “yo creo que [...] eh [...] lo que yo he procurado hacer, es ser acogedora, para que los muchachos tenga en mí un modelo”, y finalmente el docente P4 considera que “el diálogo a través del ejemplo”. Los docentes reconocieron que la principal estrategia para formar en liderazgo es el ejemplo docente, la actitud acogedora y la comprensión hacia el estudiante; posturas educativas que quizá pertenezcan a lo que llamamos currículo oculto, entendiendo este como “los aspectos de la vida cotidiana, tanto administrativos como pedagógicos, que no están abiertamente formulados y explicitados, pero que

sí existen y tienen efectos actitudinales y valorativos que condicionan el normal proceso de aprendizaje de los estudiantes” (14). Sin embargo, llamó la atención que los estudiantes no la reconocieron como una estrategia que hubiera influido en el desarrollo del liderazgo. En consecuencia, dado que esta es una estrategia importante en la transmisión de normas y valores para la enseñanza del liderazgo, su desarrollo debe estar presente de una forma planeada e intencionada para no dejar este aspecto al libre albedrío del profesor y a las mismas posturas y habilidades docentes en este sentido, y así lograr dar ejemplo de un liderazgo efectivo.

#### *Habilidades innatas*

Se reconocieron conceptualizaciones de estudiantes que le dan prioridad al hecho de tener estas habilidades innatas para el liderazgo y que consideran que el paso por el programa no ha transformado significativamente esa realidad. De acuerdo con el estudiante E1:

... falta mucho, formar más a los estudiantes en cuanto a liderazgo. Pues porque muchos tienen su liderazgo ya como innato pero otros son muy tímidos, no se les ve la capacidad de liderazgo en los servicios; he visto una evolución desde el primer semestre, eh [...] porque pues nosotras como enfermeras debemos ser líderes en todo lo que hagamos, pero, no es más que sea en la formación de la universidad, si no de uno mismo.

Testimonio que va en contravía de lo que afirma Hoffmann “... es posible llegar a ser un buen líder, dado que el liderazgo es el ejercicio de conocimientos, habilidades que van más allá de la posesión de dones especiales, con lo cual podemos decir que, lejos de ser innato, el liderazgo es una capacidad que se adquiere” (15). Algunos docentes también consideraron el liderazgo como un don. Estas posturas deben tenerse en cuenta al momento de diseñar un currículo de formación para profesionales de enfermería que busca perfiles de líderes en sus egresados.

## **CONCLUSIONES**

Caracterizar las concepciones de estudiantes y docentes sobre el proceso de formación en liderazgo en un programa de enfermería y relacionarlo con lo que dice la teoría permitió llegar a las siguientes conclusiones:



1. Las concepciones del liderazgo tienden más hacia la descripción de unas características personales que debe tener una enfermera líder que a concebir el liderazgo como ese proceso dinámico de influencia que trasciende el hacer hacia el empoderamiento de la disciplina, de las organizaciones, de los equipos y de los sujetos de cuidado en la consecución deliberada de metas en salud.
2. En las concepciones de liderazgo en enfermería se identifican las dimensiones individual, grupal y organizacional que sugieren la teoría de liderazgo. Sin embargo, se encuentra alguna tendencia a caracterizar el liderazgo como un don, lo cual se antepone a verlo como un proceso que puede ser aprendido o potenciado.
3. Fueron caracterizados como atributos del líder aquellos relacionados con la comunicación asertiva, la toma de decisiones, el manejo de grupos, el respeto, y el conocimiento, atributos que aunque son importantes, apuntan a estilos tradicionales de liderazgo.
4. En el líder de enfermería son muy poco identificadas esas capacidades para innovar, visualizar, asumir y desafiar retos profesionales en la resignificación del cuidado, en un sector de salud basado en la lógica empresarial y un entorno de salud cambiante.
5. Al igual que en la teoría, fue reconocido “el conocimiento específico de enfermería” como parte importante de los atributos del líder; pero no sucede igual con el conocimiento de sí mismo.
6. Los estudiantes identificaron en el proceso de formación de liderazgo estrategias que han contribuido a su fortalecimiento: el “proyecto de vida” que se identifica y desarrolla en el Programa, la representación estudiantil, las asesorías docentes y el apoyo psicológico que brinda la institución; sin embargo, consideran que estas deben consolidarse.
7. La formación en liderazgo es vista como un proceso transversal en el plan de estudios, con sus diferentes métodos como trabajos en grupos y estudios de caso y prácticas formativas. Los estudiantes consideran que el paso por el pregrado ha contribuido de alguna forma a potenciar las habilidades para el proceso del liderazgo; sin embargo, debe fortalecerse la intencionalidad hacia su formación.
8. Los escenarios de prácticas son el contexto por excelencia que estudiantes y docentes identifican como influyentes en la formación para el liderazgo por el contacto con los equipos de salud y los sujetos de cuidado. Sin embargo, deben fortalecerse estrategias que promuevan la autonomía del estudiante para permitirle un pensamiento crítico a partir de situaciones reales vivenciadas en estos escenarios.
9. Se conceptualiza la falta de integración entre lo que se dice en teoría con la práctica, específicamente en cuanto al trabajo interdisciplinario se trata porque muchas veces no se ve la aplicación de esta dimensión que tanto se enfatiza desde la teoría.
10. De alguna manera existe la conceptualización de que la formación en liderazgo corresponde a contenidos teóricos que pertenecen a unas asignaturas y que deben ser vistos antes de que el estudiante vaya a su práctica formativa.
11. Todo el proceso de formación del programa ha tenido influencia en el fortalecimiento del liderazgo pero falta consolidar aspectos relacionados con la comunicación, la dirección, el manejo de grupos y el autoconocimiento.
12. La concepción sobre lo que más influye en el Programa para la formación en liderazgo difiere entre estudiantes y docentes. Los primeros reconocen los escenarios de práctica y la dimensión social del proceso didáctico; mientras que los segundos refieren la actitud acogedora, el ejemplo docente, la comprensión, el dialogo y el acompañamiento como lo que causa más influencia.
13. Se reconocen conceptualizaciones en estudiantes que le dan prioridad al hecho de tener estas habilidades innatas de liderazgo y consideran que el paso por el programa no ha transformado significativamente esa realidad, porque el esfuerzo ha sido propio.

## RECOMENDACIONES

La reflexión sobre el tema de formación en liderazgo y los resultados obtenidos en este estudio dan lugar a las siguientes recomendaciones:

1. Teniendo en cuenta los diferentes conceptos que manejan estudiantes y docentes sobre el liderazgo, es importante reflexionar sobre este concepto en enfermería para los programas de las IES y todo lo que él implica; esto direccionaría posturas académicas y pedagógicas tendientes a desarrollar esta formación.
2. Fortalecer el Programa de Éxito Estudiantil, dirigido a apoyar la formación integral de los estudiantes para ampliar el conocimiento de sí mismo, mejorar autoestima y habilidades comunicativas que los lleven entre otras a ganar seguridad y autoconfianza para el fortalecimiento del liderazgo personal en primera instancia.
3. Incluir en el Proyecto Educativo del Programa (PEP), mediante un proceso reflexivo y colaborativo con los docentes, el despliegue de lineamientos para las diferentes estrategias pedagógicas conducentes a este proceso de formación en liderazgo.
4. Evaluar reflexivamente la enseñanza de los procesos de comunicación en el currículo; estos deben fortalecerse teniendo en cuenta que es una de las competencias más importantes donde se cimienta el liderazgo transformador.
5. Buscar estrategias para que desde la teoría y la práctica se permitan procesos de aprendizajes participativos con estudiantes de otras disciplinas con base en la flexibilización del currículo en asignaturas del núcleo fundamental.
6. Caracterizados los escenarios de prácticas como los que más influyen en la formación de liderazgo y en términos de la intencionalidad de la formación, se recomienda no solo fortalecer el liderazgo desde las relaciones interdisciplinarias, disciplinares y con el sujeto de cuidado, sino desde la evaluación misma de la práctica, previendo competencias específicas que cada estudiante deba cumplir.
7. El análisis y la metodología de los estudios de casos como estrategia de aprendizaje significativo deben ser dirigidos intencionalmente a fomentar soluciones creativas, críticas y reflexivas, que fortalezcan no solo procesos comunicativos, sino también el pensamiento crítico y reflexivo, que igualmente es cimiento del liderazgo transformador.
8. Fortalecer intencionalmente didácticas en el aula que conduzcan a formar en habilidades de liderazgo como son paneles, foros, estudios de casos, metaplanes, metodologías y técnicas que lleven a la discusión y confrontación.
9. Reflexionar sobre la postura docente frente al trabajo colaborativo para producir sinergia entre los estudiantes al permitir afinidad natural entre los grupos y la definición y rotación de roles de cada uno de sus integrantes.
10. Mejorar el conocimiento docente sobre dinámicas grupales que permitan, entre otras, entender posibles conflictos y habilidad para resolverlos.

Como este estudio no es el fin, se recomienda seguir investigando sobre el tema de formación en liderazgo en enfermería, que es de gran impacto para los futuros profesionales y su desempeño en la sociedad.

## AGRADECIMIENTOS

A los estudiantes de noveno semestre y profesores del Programa de Enfermería por su colaboración y apoyo para el desarrollo de la investigación y a los profesores de la Especialización en Docencia Universitaria por todos los conocimientos adquiridos y el apoyo prestado para llevar a feliz término la investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Jiménez GÁ. Concepciones acerca del liderazgo de enfermería. *Enfermería Global* 2006; 5 (2) # 9 noviembre.
2. Consejo Internacional de Enfermería - CIE. Liderazgo para el cambio 2010. [Consultado el 30 de agosto de 2011]; Disponible en: <<http://www.icn.ch/es/pilares-a-programas/background/>>.
3. Auccasi M, Márquez SM. El liderazgo en enfermería. *European Institute for Leadership sf*; 1-15-16, 28. 4.
4. Ulin P, Robinson E, Tolley E. Investigación aplicada en salud pública: métodos cualitativos. Washington D.C.: OPS; 2005.
5. Resolución 008430 de 1993, Artículo 11. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.
6. Oscar A. Cinco acciones que definen a quién ejerce el liderazgo [consultado el 29 de abril de 2011]. Disponible en: <<http://jcvalda.wordpress.com/2011/04/21/5-acciones-que-definen-a-quien-ejerce-el-liderazgo/>>.
7. Real Academia Española RAE. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española [consultado el 20 de octubre de 2011]. Disponible en: <<http://www.raees/rae.html>>.
8. Romero Ballén MN. El cuidado de enfermería en la adversidad: compromisos de resistencia desde la docencia; *Nursing care when facing adversity: commitments to resistance from academia*. *Av. enferm* 2007; 25 (2): 112-123.
9. Amestoy SC, Cestari ME, Thofehrn MB, Milbrath VM, Trindade LM, Schubert VM. Processo de formação de enfermeiros líderes. *Rev Bras Enferm* 2010; 63 (6): 940-945.
10. Lussier RN, Achua CF, Treviño R ME, Franklin F EB. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4a ed. México: Cengage Learning; 2011.
11. Falconier de M M. Memorias del panel debate educación sexual en el sistema educativo formal: desafíos para su incorporación efectiva; *Memories of debate panel sexual education on formal educative system: challenges for its effective incorporation*. Asunción: Fondo de Población de las Naciones Unidas; 2002.
12. Medina Rivilla A, Salvador M F, Arroyo G R. Didáctica general. Madrid [etc.]: Prentice Hall; 2002.
13. Hawes G. Pensamiento crítico en la formación universitaria. Documento de Trabajo 2003; 6.
14. Vallaey F. El ethos oculto de la Universidad. CD: Responsabilidad social universitaria, Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED), Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID. Disponible en: <http://www.udlap.mx/rsu> 2006.
15. Hoffmann AF. La creatividad: una herramienta novedosa para el ejercicio del liderazgo en el siglo XX. 2009; 1:18.