



**Universidad  
Norbert Wiener**

**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE SERVICIOS DE  
SALUD Y ENFERMERÍA**

**EFFECTIVIDAD DE UNA INTERVENCIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR  
EL LIDERAZGO DE ENFERMERÍA EN EL SECTOR GERENCIAL DE  
SALUD**

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD Y ENFERMERÍA**

**PRESENTADO POR:**

**CORDOVA CORDOVA, DENISSE**

**ROMERO RAMÓN, NATALIA**

**ASESOR:**

**Dra. RIVERA LOZADA DE BONILLA, ORIANA**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestra familia, por habernos ayudado en todo este camino que recorrimos y por darnos la oportunidad de estudiar y crecer, humana y profesionalmente; dándonos la fortaleza, confianza y enseñándonos la perseverancia de la vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Dra. RIVERA LOZADA DE BONILLA, ORIANA, nuestra docente de EBE, por contribuir en nuestra formación profesional, guiándonos, exigiéndonos y motivándonos permanentemente para la culminación del presente estudio, enseñándonos el valor de la perseverancia y convicción para llegar alcanzar nuestras metas profesionales.

**ASESOR:**

**Dra. RIVERA LOZADA DE BONILLA, ORIANA**

## **JURADO**

**Presidente:** Mg. Arevalo Marcos, Rodolfo Amado

**Secretario** : Mg. Palomino Taquire, Rewards

**Vocal** : Mg. Matta Solis, Eduardo Percy

# INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCION</b> .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	5
1.3. Objetivo.....	5
<b>CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	6
2.1. Diseño de estudio:.....	6
2.2. Población:.....	6
2.3. Procedimiento de recolección de datos:.....	6
2.4. Técnica de análisis:.....	7
2.5. Aspectos éticos:.....	7
<b>CAPITULO III: RESULTADOS</b> .....	8
<b>CAPITULO IV: DISCUSIÓN</b> .....	20
4.1. Discusion.....	20
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	23
5.1. Conclusiones.....	23
5.3 Recomendaciones.....	23
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAGICAS</b> .....	25

## ÍNDICE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla1:</b> Revisión de estudios sobre efectividad de una intervención educativa para mejorar el liderazgo de en enfermería en el sector gerencial de salud.	<b>8</b>
<b>Tabla2:</b> Resumen de estudios sobre efectividad de una intervención educativa para mejorar el liderazgo de en enfermería en el sector gerencial de salud.	<b>15</b>

## RESUMEN

**Objetivo:** Analizar sistemáticamente las evidencias disponibles de los estudios realizados sobre la efectividad de una intervención educativa para mejorar el liderazgo del profesional de enfermería. **Material y Método:** La revisión sistemática de los 6 artículos científicos encontrados de la eficacia de intervenciones educativas para mejorar el liderazgo en el profesional de enfermería, fueron hallados en las siguientes bases de datos: Pubmed, Lilacs, Cochrane, Lilacs, Scielo, entre otros, de los años 2008 al 2018. todos ellos fueron analizados según la escala Grade para determinar su fuerza y calidad de evidencia. **Resultados:** De los 6 artículos encontrados, el 16.6% (1/6) es de revisión sistemática, 50% (3/6) son de artículos mixtos (cualitativo-cuantitativo), 16.6 % (1/6) es cuasi experimental y el 16.6 % (1/6) es cualitativo. El 100% (n=6/6), demuestran que la formación en liderazgo es fundamental en el profesional de enfermería, así como la capacitación continua siendo muy efectiva en las enfermeras gestoras, lo que lleva al éxito del trabajo en equipo y de la organización. **Conclusiones:** De los 6 artículos revisados, todos muestran que los programas y/o intervenciones educativas en enfermeros con cargos gerenciales son eficaces en el desarrollo de las habilidades de liderazgo.



## ABSTRACT

**Objective:** To systematically analyze the available evidence of the studies carried out on the effectiveness of an educational intervention of the nurse. **Material and Method:** The systematic review of the 6 scientific articles found on the effectiveness of educational interventions to improve leadership in the nursing professional were found in the following bases of Pubmed, Lilacs, Cochrane, Lilacs, Scielo, among others, of from 2008 to 2018. all of them were analyzed according to the Grade scale to determine their strength and quality of evidence. **Results:** Of the 6 articles found, 33.4% (2/6) are of systematic review, 50% (3/6) are of mixed articles (qualitative-quantitative), 16.6 % (1/6) is cuasi experimental and 16.6% (1/6) is qualitative. 100% (n = 6/6), demonstrate that leadership training is essential in the nursing professional, as well as continuing training to be very effective in nurse managers, leading to the success of teamwork and organization. **Conclusions:** Of the 6 articles reviewed, all show that educational programs and / or interventions in nurses with managerial positions are effective in developing leadership skills.

**Keywords:** nursing, educational intervention, training, leadership.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCION

### 1.1. Planteamiento del problema

El liderazgo es “la capacidad que tiene una persona para influir sobre los demás, con el fin de alcanzar un objetivo valioso, se caracteriza por ser ético y por beneficiar a otros” (1)

Un líder puede “nacer” y “hacerse”, lo cual es ser innato o se forma para poderlo adquirir y desarrollarlo. (2).

El liderazgo en Enfermería, según American Organization of Nurse Executives, refiere que el liderazgo permite satisfacer necesidades de salud y brindar bienestar a las personas haciendo uso de la gestión del cuidado y el trabajo en equipo en cada una de las funciones de la profesión. (3)

La Organización Mundial de Salud alude que “Hoy en día, el profesional de enfermería interdisciplinario aporta una amplia gama de servicios en todos los niveles del sistema de salud, demostrando ser líder y actor clave en diferentes países”. (4)

En materia de gestión, las(os) enfermeras(os) tienen gran participación en el logro de los objetivos, asumiendo un rol de líder, en el cual deben realizar proyectos para entregar respuestas en función de ellos, influyendo sobre otros integrantes del equipo para una efectiva participación (5). Dentro de este contexto, el líder de enfermería desarrolla diferentes competencias cognitivas, motivacionales, afectivas y de coordinación, que generan la construcción de una identidad profesional con dinámicas intra-organizacionales específicas. (6).

Por lo tanto, la habilidad en motivación, comunicación, delegación de actividades, creatividad, actitud de colaboración, entre otros; son

indispensables cualidades para el profesional de enfermería permitiéndole así ser un líder y fortalecer el trabajo en equipo. (7)

Un informe Triple Impact of Nursing recomendó que los gobiernos y las agencias internacionales trabajen para elevar el perfil de la profesión, la situaran centralmente en las políticas de salud y establecieran programas para el desarrollo de líderes de la enfermería. (8)

Estudios realizados en España, demuestran que el estilo de liderazgo aplicado por el supervisor de Enfermería puede influir en el perfil de valores de los colaboradores, por ser componente importante en las organizaciones de salud (9). En América Latina, las investigaciones sobre liderazgo en enfermería demuestran que es el más influyente, estudiado y adecuado; sin embargo, consideran que el liderazgo en enfermería, es una necesidad que merece ser más investigada. (10)

En toda Latinoamérica los estudios relacionados con el liderazgo en enfermería son escasos, a pesar de ello, el enfermero (a) se distinguen eficientemente en las funciones gerenciales-técnico-administrativas, según el cargo que ocupen, haciéndose parte vital del capital humano en el sector salud. (11)

En este sentido, algunos factores como la formación permanente, monto financiero y reconocimiento del liderazgo, suman como desafíos para el avance de la profesión y del liderazgo. (12)

Para hacer frente a estas dificultades, el Consejo Internacional de Enfermeras (CIE), la OMS y el UK All Party Parliamentary Group on Global Health del Reino Unido, lanzaron la Campaña Nursing Now (Enfermería Ahora), iniciándolo en febrero de 2018 y teniendo como cierre el año 2020, año en que se celebrará el bicentenario de Florence Nightingale, contando hoy con la adhesión de 30 países (13).

Nursing Now, en relacion con liderazgo tiene las siguientes metas: aumentar la inversión en el desarrollo profesional y la mejoría en la educación; aumentar el número de enfermeros en posiciones de liderazgo con más oportunidades de desarrollo en todos los niveles de liderazgo; trabajar para que los enfermeros actúen íntegramente; y aumentar y mejorar la disseminación de prácticas de enfermería efectivas e innovadoras(14).

En la actualidad, la vigente decana nacional del Colegio de Enfermeros del Perú y ex Ministra de Estado, presenta desde julio 2019 en Lima y provincias, la iniciativa global “Nursing Now”, resaltando en el trabajo crucial que realizan los enfermeros para el correcto cuidado de la salud en la población.

Además, durante estos años los diferente decanos de provincias y regional del Perú han dado a conocer sus aportes sobre el tema de liderazgo en enfermería, destacando las participacion en los ámbitos de administración, gerencia, salud pública y política; el decano del Consejo Regional XIX Ancash del Colegio de Enfermeros del Perú manifestó: “resulta necesario elevar el perfil profesional para un mayor aporte en salud y desarrollo de la enfermería” (15)

En consecuencia, a esto, todos los profesionales de enfermería deben sustentar su propia doctrina y cultura innovadora, siendo artífices del cambio, hallándose indispensable que se posesionen de este marco. (16)

Es por esta razón que todo profesional de enfermería debe desarrollar el liderazgo como parte de su formación, siendo calificadas, empoderadas y bien distribuidas en todos los países, esforzándose para expandir las inversiones en la fuerza laboral de enfermería.

Reflejando esta informacion a nuestra realidad, se inicia una nueva etapa en liderazgo y competencias en los profesionales de enfermería, por consiguiente surge la obligación de crear innovadores perfiles de líderes

que participen de capacitaciones formativas para que ocupen un lugar en los desafíos de salud del siglo XXI y sean capaces de transmitir un mensaje claro a la sociedad, cumpliendo así una mejora en su trabajo y desarrollo profesional.

Por esta razón, se pretende sistematizar las evidencias sobre las intervenciones educativas que mejoren el liderazgo, tanto en la formación del profesional, como también el impacto que tiene en la organización; ya que, un profesional competente en liderazgo, tendrá la capacidad de lograr el éxito respondiendo positivamente a las necesidades del mercado laboral y la población. El estudio tiene como objetivo sistematizar las evidencias disponibles sobre la eficacia del liderazgo ante una intervención educativa en el profesional de enfermería.

## 1.2. Formulación del problema

La pregunta formulada para la siguiente revisión Sistemática, se realizó bajo la modalidad Pico y es la Siguiete:

<b>P = Problema</b>	<b>I = Intervención</b>	<b>C = Intervención de comparación</b>	<b>O = Outcome Resultados</b>
Profesional de enfermería	Intervención Educativa	No corresponde	Efectividad para mejorar el liderazgo

**¿Cuál es la efectividad de una intervención educativa para mejorar el liderazgo en el profesional de enfermería?**

## 1.3. Objetivo

### Objetivo general:

- Sistematizar las evidencias sobre la efectividad de una intervención educativa para el fortalecimiento del liderazgo en enfermería.

## **CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Diseño de estudio:**

Las Revisiones Sistemáticas son un diseño de investigación observacional y retrospectivo, que sintetiza los resultados de múltiples investigaciones primarias. Son parte esencial de la enfermería basada en la evidencia por su rigurosa metodología, identificando los estudios relevantes para responder preguntas específicas de la práctica clínica.

### **2.2. Población:**

Nuestra población está constituida por la revisión bibliográfica de 6 artículos científicos publicados e indicados en la base de datos científicos de Pubmed, Lilacs, Cocharne, Scielo y entre otras; que responden a artículos publicados en idioma español, portugués e inglés.

### **2.3. Procedimiento de recolección de datos:**

La recolección de datos se realizó a través de la revisión bibliográfica de artículos de investigaciones tanto nacional como internacionales que tuvieron como tema principal las intervenciones educativas que mejoran el liderazgo en el profesional de enfermería; de todos los artículos que se encontraron, se incluyeron los más importantes según nivel de evidencia y se excluyeron los menos relevantes. Se estableció la búsqueda siempre y cuando se tuvo acceso al texto completo del artículo científico. El algoritmo de búsqueda sistemática de evidencias fue el siguiente:

Enfermera AND Liderazgo AND Intervenciones educativas

Gestión AND Liderazgo AND Enfermería

Liderazgo AND Capacitaciones AND Enfermería

Nursing AND competitive AND leadership

Desarrollo profesional OR Liderazgo enfermero OR Capacitacion

Base de datos consultados fueron: Pubmed, Scielo, Lilacs, Dialnet, Cochrane, Google Académico.

#### **2.4. Técnica de análisis:**

Se identifico y realizo análisis en una evisión sistemática, las cuales estan conformado por la elaboración de una tabla de resumen (Tabla N°1) con los datos de los artículos seleccionados, evaluando la comparación de las características en intervenciones educativas con liderazgo y los puntos en los que existe discrepancia entre artículos internacionales. A si mismo, presenta una evaluación crítica e intensiva de cada artículo, a partir de ello, se determinó la calidad de la evidencia y la fuerza de recomendación para cada artículo (Tabla N°2).

La revision sistematica examina la mejor produccion cientifica disponible utilizando las mejores fuentes de informacion, lo que nos lleva a determinar bien cada uno de los pasos, enfatizando con la redacción de los resultados, pasando por las fases de valoración y análisis de los documentos inluidos en la revisión. (17)

#### **2.5. Aspectos éticos:**

La evaluación critica de los artículos científicos revisados, se encuentran acuerdo a las normas técnicas de la bioética en la investigación verificando que cada uno de ellos haya dado cumplimiento a los principios éticos en su ejecución.



## CAPITULO III: RESULTADOS

**3.1 Tabla 1.** Tabla de estudios sobre efectividad de una intervención educativa para mejorar el liderazgo de enfermería

1. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista URL/DOI País	Volumen y Número
Armando J, Catarina A, et al	2017	<i>Communication and leadership in emergency situations: Systematic literature review and recommendations for practice.</i> Comunicación y liderazgo en situaciones de emergencia: revisión sistemática de la literatura y recomendaciones para la práctica (18).	Nursing School of Coimbra <a href="https://doi.org/10.5430/cns.v6n2p55">https://doi.org/10.5430/cns.v6n2p55</a> Portugal	Volumen 6 Número 2
CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN				
Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
Revisión sistemática	447 revisiones sistemáticas	No corresponde	Diecinueve artículos fueron identificados y analizados para extraer los datos en tres dimensiones: proceso de liderazgo características del líder, intervención educativa en la formación inicial y permanente. El equipo de trabajo debe de estar preparado, confiar en el liderazgo y la comunicación efectiva. Sin embargo, existe una falta de intervenciones educativas de liderazgo y entrenamiento para enfermería. Los estudios incluidos en esta revisión mencionan la importancia de la comunicación, liderazgo y formación en equipo.	La comunicación y la formación en liderazgo se consideran esenciales para el desarrollo de las habilidades requeridas en situaciones de emergencia, asegurando mejores resultados de salud y aumentando la seguridad de los pacientes. El líder debe de identificar sus fortalezas y debilidades y a su vez ser identificado por el equipo. El líder debe de ejercer el liderazgo de forma bidireccional, y no solo tener como objetivo dirigir sino motivar, apoyar, brindar información a todo su equipo.  Es importante que las enfermeras gestoras puedan recibir capacitación constante formación de liderazgo para contribuir con la misión de la institución donde labore.

2. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista URL/DOI País	Volumen y Número
Yumiko Kuraoka RN	2018	Efecto de un programa basado en el aprendizaje experimental para fomentar la competencia entre los gerentes de Enfermería (19).	Revista de Gestión de Enfermería: J Nurs Manag. wileyonlinelibrary.com/journal/jonm DOI: 10.1111 / jonm.12628 Tokio, Japón	Volumen 26 Numero 8 1015-1023.

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
Diseño cuasi experimental	63 participantes gerentes de enfermería en 26 hospitales	Consentimiento informado, visto por el comité de ética	Se realizó una intervención educativa en gestión de enfermería, a través de un programa sobre el conocimiento y efecto del aprendizaje experimental entre la participación del supervisor y en el apoyo activo de enfermeras gestoras para la mejoraría de la competencia como un jefe de enfermería. Se inscribieron sesenta y tres directores de enfermería y sus supervisores que se encontraban en los 3 primeros años de un papel de supervisión. Todo el programa consistía en una conferencia de 30 minutos, <i>mantener un diario reflexivo</i> y asistir a las sesiones de reflexión durante 4 meses.	Una intervención educativa en este caso es un aprendizaje por experiencia, es valioso para fomentar la competencia de gestión de enfermería y difiere de aprendizaje formal en el aula; sin embargo, los componentes del programa son eficaces para promover la reflexión entre los gerentes de enfermería, dado que los involucra frente a problemas o tareas reales que da como consecuencia la lucha para encontrar soluciones y ayuda a mejorar sus competencias. El programa permitió que los supervisores de enfermería describan su aprendizaje de la experiencia y que reciban un soporte, esta técnica mejora la competencia para la conceptualización entre los gerentes de enfermería.

---

El protocolo pidió a los gerentes de enfermería que se encontraban con la función de supervisión a escribir en su diario reflexivo la circunstancia y experiencia de lucha con una tarea difícil y seguir escribiendo una vez al mes durante 4 meses, luego de asistir a la conferencia (aprendizaje experimental – Teoría Kolb: apoyo de supervisión eficaz para el desarrollo de los gerentes de enfermería a través de la experiencia laboral). Después de escribir en su diario, el supervisor y el jefe de enfermería socializan la información en las sesiones dando su opinión en el diario reflexivo. Después de la finalización del programa, el autor principal presenta 1.000 yen japonés a cada jefe de enfermería y el supervisor como compensación por su participación.

El uso de un diario reflexivo para describir el aprendizaje experimental y reflexiones corresponde a estudio de “Descripción”, y las sesiones de reflexión y retroalimentación del supervisor que corresponden “apoyo social de otros.” El resultado total de entradas en el diario fue de 209 en el transcurso del programa de 4 meses. Por eso es importante que las enfermeras gestoras compartan sus experiencias y obtengan el apoyo de sus supervisores o compañeros de trabajo tan pronto como sea posible después de encontrarse con una situación difícil. Ya que, a través de este estudio se confirmó el aumento de conocimientos, la promoción de aprendizaje experimental y la creación de entornos educativos entre gerentes de enfermería mejorando su competencia de alta calidad.

3. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista URL/DOI País	Volumen y Número
Liz Westcott	2016	<p><i>How coaching can play a key role in the development of nurse managers.</i></p> <p>Cómo el coaching puede desempeñar un papel clave en el desarrollo de enfermeras gerentes (20).</p>	<p>Journal of clinical Nursing</p> <p><a href="https://doi.org/10.1111/jocn.13315">https://doi.org/10.1111/jocn.13315</a></p> <p>Reino Unido</p>	Volumen 25

### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
<p>Modelo mixto</p> <p>Cuantitativo – cualitativo</p>	21 enfermeras	<p>Consentimiento informado. Aprobado por el Comité de Ética de Investigación de la Universidad de Oxford Brookes</p>	<p>Durante nueve meses se llevó a cabo entrevistas a enfermeras gestoras que fueron capacitadas en programa coaching en su país, donde destacaron tres temas en su formación: porque se produjo su entrenamiento, la experiencia de ser entrenado y los resultados tras el entrenamiento.</p> <p>Las enfermeras gestoras post programa de coaching logran identificar: rol de la reflexión, importancia de la relación con las personas, identifican con mayor facilidad cambios para mejora.</p>	<p>Los resultados muestran que, tras el entrenamiento, las enfermeras gestoras obtienen mayor fortaleza en liderazgo, confianza y mejores mecanismos de afrontamiento.</p> <p>La enfermera gestora logra adquirir habilidades de seguridad además el coaching puede aliviar la ansiedad y el estrés.</p>

4. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista URL/DOI País	Volumen y Número
Stuart Cable Edith Graham	2018	<p><i>“Leading Better Care”: An evaluation of an accelerated coaching intervention for clinical nursing leadership development.</i></p> <p>“Leading Better Care”: Una evaluación de una intervención de entrenamiento acelerado para el desarrollo del liderazgo de enfermería clínica (21).</p>	<p>Journal of Nursing Management</p> <p><a href="https://doi.org/10.1111/jonm.12590">https://doi.org/10.1111/jonm.12590</a></p> <p>Reino Unido</p>	Volumen 26

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
Modelo mixto Descriptivo – cualitativo	116 altos líderes de enfermería clínica	No corresponde  Proyecto de mejora de servicio	<p>Al realizar un entrenamiento coactivo-intervencional de coaching en 5 meses a enfermeras clínicas líderes en alto nivel, se evidenció el desarrollo del auto liderazgo, mejoras en la autoconfianza, se indujo a la reflexión de sus quehaceres diarios en el trabajo.</p> <p>El entrenamiento coactivo- intervencional de coaching ofrece apoyo para los líderes clínicos y a desarrollar auto-capacidad de liderazgo, un precursor de la entrega de los impactos positivos en la atención.</p> <p>Las líderes de enfermería se comprometieron en tener mayor rendimiento en equipo y mejora en la calidad de atención.</p>	<p>El resultado del entrenamiento acelerado obtuvo mejoras en la confianza de sí mismo y de auto liderazgo, que crea una atracción positiva entre el equipo.</p> <p>Los participantes expresaron que lograron ver el potencial de sí mismo y se percibió un cambio sobre la estimulación de la reflexión sobre cuestiones de confianza en la gestión del cambio, la claridad del propósito, la capacidad de influir, la eficacia en la conducción, la capacidad de mejorar su visión y confianza en sí mismos como líderes. Esto se ve reflejado en la práctica a través de las relaciones positivas con el equipo y servicio en general.</p>

5. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista URL/DOI País	Volumen y Número
Bernadette Dierckx La Casterlé, Williense A, Verschueren M, Milisen K.	2008	<i>Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study.</i> Impacto del desarrollo del liderazgo clínico en el líder clínico, el equipo de enfermería y el proceso de atención: un estudio de caso (22).	Journal of Nursing Management <a href="https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18808470">https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18808470</a> Bélgica	Volumen 16, 753-763

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
Modelo mixto Descriptivo – cualitativo	17 participantes	Consentimiento informado. El Comité de Ética de Enfermería de la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica) aprobó el estudio.	Explora durante 11 meses en el hospital Universitario, a una unidad de enfermeras donde el Programa de desarrollo de liderazgo se aplicó con éxito. Fueron 5 entrevistas en cuatro grupos de discusión, donde describieron el desarrollo del impacto del líder clínico en el equipo de enfermería y el proceso de atención.  La enfermera jefa llegó a ser más eficaz en áreas de auto-conocimiento, habilidades de comunicación mejorada, comunicación efectiva, responsabilidad, la potenciación, claridad, comunicación centrada en el paciente, continuidad de la atención, el rendimiento y la visión. Sin embargo, se halló un período de adaptación en la unidad.  Además, el liderazgo clínico influyó en la comunicación centrada en el paciente, la continuidad de la atención y la colaboración interdisciplinaria.	El estudio tiene como resultado dar información sobre la dinámica del fenómeno desarrollo de liderazgo y su impacto en el equipo de enfermería. Concluyó que los líderes clínicos tenían más cualidades de liderazgo transformacional y menos cualidades de liderazgo transaccional. Además, no es un proceso fácil, se requiere de esfuerzo continuo de toda la organización para así mejorar la gestión de equipos y relaciones de todos los profesionales.

6. Autor	Año	Nombre de la Investigación	Revista URL/DOI País	Volumen y Número
Martin S McNamara, Gerard M Fealy, Mary Casey, Tom O'Connor, Declan Patton, Louise Doyle y Christina Quinlan	2014	<i>Mentoring, coaching and action learning: interventions in a national clinical leadership development programme</i>  Tutoría, entrenamiento y aprendizaje de acción: intervenciones en un programa nacional de desarrollo de liderazgo clínico (23)	Journal of Nursing  <a href="https://doi.org/10.1111/jocn.12461">https://doi.org/10.1111/jocn.12461</a>  Irlanda	Numero 23

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Diseño de Investigación	Población y Muestra	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusión
Cualitativo	70 participantes	Consentimiento informado previo del facilitador y los participantes,  Aprobado por el comité de ética	Participaron doce grupos de discusión (gerentes de línea, coordinadores de programa, enfermeras y matronas, entre otros) en el Proyecto nacional de desarrollo de liderazgo clínico en el país de Irlanda. Donde se recolecto datos narrativos sobre las experiencias en aprendizaje de las intervenciones (mentoring y coaching) que se representaron en tres categorías tituladas: 'experimentar tutoría', 'experimentar el coaching' y 'experimentar la acción de aprendizaje'. Los cuales fueron experimentados positivamente para el desarrollo de competencias de liderazgo clínico.	El liderazgo, desde la tutoría, entrenamiento y aprendizaje de acción deben de ser incorporados e implementados en las capacitaciones de cada Institución como parte del desarrollo profesional clínico de enfermería porque permite conocer y desarrollar las competencias personales y ayudan al aprendizaje mediante las experiencias vividas.  La evidencia del estudio según las experiencias de cada integrante demuestra que el desarrollo del liderazgo clínico es un proceso continuo, por ende, las competencias se deben desarrollar mejor a través de intervenciones frente a las necesidades individuales en su desempeño del rol y contribuir con la mejora del servicio. Al utilizar las tutorías, el coaching y las intervenciones de aprendizaje activo, el enfoque debe centrarse en la práctica diaria y en ayudar al participante a desarrollar y demostrar habilidades de liderazgo clínico.

**TABLA 1. RESUMEN ESTUDIOS SOBRE EFECTIVIDAD DE UNA INTERVENCIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DE ENFERMERÍA EN EL SECTOR GERENCIAL DE SALUD**

Diseño de estudio / Título	Conclusiones	Calidad de evidencias (según sistema Grade)	Fuerza de recomendación	País
<p><b>Revisión Sistemática</b></p> <p>Comunicación y liderazgo en situaciones de emergencia. Una revisión sistemática de la literatura y recomendaciones para practicar.</p>	<p>La comunicación y la formación en liderazgo se consideran esenciales para el desarrollo de las habilidades requeridas en situaciones de emergencia para enfermeras líderes gestoras, asegurando mejores resultados de salud y aumentando la seguridad de los pacientes.</p> <p>El líder debe de identificar sus fortalezas y debilidades y a su vez ser identificado por el equipo. El líder debe de ejercer el liderazgo de forma bidireccional, y no solo tener como objetivo dirigir sino motivar, apoyar, brindar información a todo su equipo.</p> <p>Es importante que las enfermeras líderes gestoras puedan recibir intervenciones educativas como capacitaciones sobre formación de liderazgo para contribuir con la misión de la institución donde labore, además de ser actualizada en el ámbito de salud y gestión.</p>	Alta	Fuerte	Portugal



---

**Diseño Cuasi  
Experimental**

Efecto de un programa basado en la experiencia aprendizaje- a la competencia de crianza entre los gerentes de Enfermería.

Una intervención educativa en este caso un aprendizaje por experiencia, es valioso para fomentar la competencia de gestión de enfermería y difiere de aprendizaje formal en el aula; sin embargo, los componentes del programa son eficaces para promover la reflexión entre los gerentes de enfermería, dado que los involucra frente a problemas o tareas reales que da como consecuencia la lucha para encontrar soluciones y ayuda a mejorar sus competencias.

El programa permitió que los supervisores de enfermería describan su aprendizaje de la experiencia y que reciban un soporte, esta técnica mejora la competencia para la conceptualización entre los gerentes de enfermería.

El uso de un diario reflexivo para describir el aprendizaje experimental y reflexiones corresponde a estudio de "Descripción", y las sesiones de reflexión y retroalimentación del supervisor que corresponden "apoyo social de otros." El resultado total de entradas en el diario fue de 209 en el transcurso del programa de 4 meses.

Por eso es importante que las enfermeras gestoras compartan sus experiencias y obtengan el apoyo de sus supervisores o compañeros de trabajo tan pronto como sea posible después de encontrarse con una situación difícil. Ya que, a través de este estudio se confirmó el aumento de conocimientos, la promoción de aprendizaje experimental y la creación de entornos educativos entre gerentes de enfermería mejorando su competencia de alta calidad.

Baja

Muy débil

Japón

<p><b>Modelo mixto Cuantitativa - Cualitativa</b></p> <p>How coaching can play a key role in the development of nurse managers.</p>	<p>Los resultados muestran que, tras la intervención educativa del entrenamiento, las enfermeras gestoras obtienen mayor fortaleza en liderazgo, confianza y mejores mecanismos de afrontamiento.</p> <p>La enfermera gestora logra adquirir habilidades de seguridad para mejorar su persona, además el coaching puede aliviar la ansiedad y el estrés que presenta día a día su jornada laboral.</p>	Baja	Muy Débil	Reino Unido
<p><b>Modelo mixto Descriptivo – cualitativo</b></p> <p>“Leading Better Care”: Una evaluación de una intervención de entrenamiento acelerado para el desarrollo del liderazgo de enfermería clínica</p>	<p>El resultado de una intervención educativa como entrenamiento acelerado obtuvo mejoras en la confianza de sí mismo y de auto liderazgo, que crea una atracción positiva entre el equipo.</p> <p>Los participantes expresaron que lograron ver el potencial de sí mismo y se percibió un cambio sobre la estimulación de la reflexión sobre cuestiones de confianza en la gestión del cambio, la claridad del propósito, la capacidad de influir, la eficacia en la conducción, la capacidad de mejorar su visión y confianza en sí mismos como líderes. Esto se ve reflejado en la práctica a través de las relaciones positivas con el equipo y servicio en general.</p>	Baja	Muy Débil	Reino Unido

<p><b>Modelo mixto</b></p> <p><b>Descriptivo – cualitativo</b></p> <p>Impacto del desarrollo del liderazgo clínico en el líder clínico, el equipo de enfermería y el proceso de atención: un estudio de caso.</p>	<p>El estudio tiene como resultado dar información de una intervención educativa sobre la dinámica del fenómeno desarrollo de liderazgo y su impacto en el equipo de enfermería.</p> <p>Concluyó que los líderes clínicos tenían más cualidades de liderazgo transformacional y menos cualidades de liderazgo transaccional. Además, que no es un proceso fácil se requiere de esfuerzo continuo de toda la organización para así mejorar la gestión de equipos y relaciones de todos los profesionales.</p>	Baja	Muy Débil	Bélgica
<p><b>Cualitativo</b></p> <p>Tutoría, entrenamiento y aprendizaje de acciones: intervenciones en un programa nacional de desarrollo de liderazgo clínico</p>	<p>El liderazgo, desde la tutoría, entrenamiento y aprendizaje de acción deben de ser incorporados e implementados en las capacitaciones de cada Institución como parte del desarrollo profesional clínico de enfermería porque permite conocer y desarrollar las competencias personales y ayudan al aprendizaje mediante las experiencias vividas. La evidencia del estudio a través de una intervención educativa según las experiencias de cada integrante demuestra que el desarrollo del liderazgo clínico es un</p>	Baja	Muy Débil	Irlanda

---

proceso continuo, por ende, las competencias se deben desarrollar mejor a través de intervenciones frente a las necesidades individuales en su desempeño del rol y contribuir con la mejora del servicio.

Al utilizar las tutorías, el coaching y las intervenciones de aprendizaje activo, el enfoque debe centrarse en la práctica diaria y en ayudar al participante a desarrollar y demostrar habilidades de liderazgo clínico

---

## CAPITULO IV: DISCUSIÓN

Según la recolección de datos se encontró 6 artículos de Enfermería Basado en la Evidencia, extraídos de bases científicas del alto impacto, cumpliendo los criterios de selección propuestos, los cuales están entre los años 2008 al 2018.

Las revisiones recolectadas proceden, el 33.4% (2/6) del Reino Unido, el 16.65% (1/6) de Bélgica, el 16.65% (1/6) de Irlanda, el 16.65% (1/6) de Portugal y el 16.65 % (1/6) es de Japón.

De acuerdo a los diseños de investigación, fueron el 16.6% (1/6) de revisión sistemática, el 16.6% (1/6) cuasi experimental, el 50% (3/6) son de diseños mixtos (cualitativo-cuantitativo) y el 16.6 % (1/6) es cualitativo.

De los 6 artículos científicos seleccionados se obtuvo el siguiente resultado general: que el 100% (n=6/6), donde muestran que la formación en liderazgo es fundamental en el profesional de enfermería en el sector de gestión, así como la capacitación continua lo que lleva al éxito del trabajo en equipo y de la entidad donde ejercen.

El 100% (6/6) son estudios internacionales. De los cuales, se evidencia que invierten educativamente en la formación para fortalecer el liderazgo de profesionales de enfermería y así tener una organización exitosa; Armando J, Catarina S, et all (18) País Portugal afirmaron a través de revisión sistemática donde incluyeron artículos participantes de una intervención educativa en enfermeras con cargos directivos y gestoras, las cuales fueron eficaces fortaleciendo el liderazgo para el desarrollo de habilidades, mejorando los resultados personales y dentro de la organización.

Kuraoka, Y. (19) País Japon, hace mencion al aprendizaje por experiencia como una intervencion educativa para fomentar la competencia y promover la reflexion, dado que involucra frente a problemas o tareas reales que da como consecuencia la lucha para encontrar soluciones y ayuda a la conceptualización

entre los gerentes de enfermería; con su estudio confirma el aumento de conocimientos, la promoción de aprendizaje experimental y la creación de entornos educativos entre gerentes de enfermería mejorando así su competencia de alta calidad. Además, cabe resaltar que, en este estudio, el autor presenta un monto monetario como compensación por la participación a cada integrante.

Liz Westcott (20) demostró en su diseño mixto (cuantitativo – cualitativo) que enfermeras ya capacitadas en programa coaching obtienen desarrollo en liderazgo y mayor confianza en sí mismas, lo cual mejora la entrega en su trabajo.

Graham E, y Stuart C (21) a través de un proyecto de mejora para el servicio, fue un modelo de diseño mixto (descriptivo-cualitativo), donde las enfermeras líderes de una clínica fueron participantes del entrenamiento coactivo-intervencional de coaching, evidenciando mejoras de autoconfianza y desarrollo de auto liderazgo, dando acción positiva entre el equipo.

Y los autores Dierckx B, Verschueren M, Millisen K, (22) explorando una unidad de enfermería donde un programa de liderazgo se aplicó con éxito, fue un modelo de diseño mixto (descriptivo- cualitativo) donde obtuvieron como resultado un buen impacto de desarrollo en liderazgo transformacional en líderes de enfermería y de todo el equipo.

Por último, los autores McNamara M, Fealy G, O'Connor T, Patton D, Doyle L, y Quinlan C. (23) a través de un diseño cualitativo, demostró bajo discusiones y experiencias en actores del proyecto de desarrollo de liderazgo clínico, la importancia de desarrollar las habilidades de liderazgo clínico y así la mejora del servicio, el cual se debe incorporar e implementarlo como capacitación en cada institución.

Finalmente, se demuestra en todos los estudios que, el profesional de enfermería es una pieza clave del éxito en la calidad de atención y salud en la

organización. Por ello es eficaz fortalecer y capacitar dentro de su formación el Liderazgo, tener como intervención educativa fijada en la organización donde ejerce, para así mejorarla y crear cambios efectivos.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

De los 6 artículos revisados, todos muestran que los programas y/o intervenciones educativas en el profesional de enfermería son eficaces en el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

Los estudios evidencian que, la intervención educativa fue aceptada en el personal de enfermería, logrando desarrollar el autoconocimiento, la autoconfianza, conocer sus habilidades y limitaciones de cada uno, fortaleciendo las habilidades y poniéndolas en práctica con el equipo y organización. El desarrollo del liderazgo es continuo e interactivo, genera cambios positivos: cambios en la autogestión, la mejora de la gestión de equipos y mejores relaciones con la organización.

Los resultados muestran que, tras el entrenamiento, las enfermeras gestoras obtienen mayor fortaleza, confianza y mejores mecanismos de afrontamiento.

### **5.3 Recomendaciones**

La literatura internacional muestra evidencia positiva de implementar programas de formación en liderazgo para el personal de enfermería; sin embargo, en Latinoamérica no se encontraron investigaciones sobre la efectividad de la intervención educativa para mejorar el liderazgo de enfermería en el sector gerencial de salud. Por ello, manifestamos las siguientes recomendaciones, de acuerdo al sector a intervenir:

#### **Al sistema de salud:**

Se debe invertir en el ámbito capacitador para éxito de la salud, que sea parte de la formación en el puesto de trabajo directivo y de gestión. Se debería



apostar, creando programas de formación en liderazgo gratuitos que logren a ser partícipe a todos los profesionales de salud, teniendo en cuenta al profesional de enfermería como eje fundamental, de acuerdo al trabajo que realiza; ya que es confirmado que ejerce en todo ámbito de la salud (asistencial, investigador, docente y administrativo, incluyendo el ámbito político y salud pública).

### **A los profesionales de enfermería:**

Promover el liderazgo de manera bidireccional. La comunicación efectiva fortalece el liderazgo capacitar a enfermeras gestoras para que promuevan el auto liderazgo, la auto confianza en el equipo de profesional que llevan a cargo.

Incluir dentro de la formación educativa de pregrado al desarrollo del liderazgo como una asignatura, para poder tener actores jóvenes recién egresado, seguros de sí mismo, que apuesten por nuevos retos y ayude al crecimiento nuestra profesión.

Los profesionales de enfermería, ya formados en liderazgo y con éxito en algún cargo directivo – gestor, debe generar nuevos retos, incentivar a través de sus experiencias individuales, siendo mentores de la creación de nuevos líderes de enfermería para el crecimiento de nuestra profesión dentro de la organización, el sector salud, publico, político y la comunidad.

### **A futuras investigaciones:**

Se sugiere promover el desarrollo de investigaciones de tipo experimental o proyecto de mejora en los departamentos de enfermería, donde puedan aplicar una intervención educativa para el desarrollo del liderazgo con un mentor con amplia experiencia. Considerando como una base los modelos exitosos en países como Reino Unido, Irlanda y Portugal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hoyos P, Cardona M, Correa D. Humanizar los contextos de salud, cuestión de liderazgo. Invest. Educ. Enferm. [Internet]. 2008, Sep. [citado el 28 de diciembre del 2019]. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0120-53072008000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-53072008000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
2. Organización Panamericana de Salud (OPS) [Internet]. Washington DC: 2014-2019 The Association - Available from:  
[https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_topics&view=article&id=189&Itemid=40855&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_topics&view=article&id=189&Itemid=40855&lang=es)
3. Calderón S. Estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá, [Internet]. Colombia-2016. [citado el 28 de diciembre del 2019]. Disponible en:  
<http://bdigital.unal.edu.co/56025/1/1022363661.2016.pdf>
4. Yáñez R, Loyola G, Huenumilla F. La confiabilidad en el líder: un estudio sobre las enfermeras jefes de un hospital. Cienc. enferm. 2009; 15(3): 77-89.
5. Quezada C, Illesca M, Cabezas M. Percepción del Liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile. Cien Enfer. [Internet]. Ago 2014. [citado el 28 de diciembre del 2019]; 20(2): 41-51. Disponible en:  
[https://scielo.conicyt.cl/pdf/cienf/v20n2/art\\_05.pdf](https://scielo.conicyt.cl/pdf/cienf/v20n2/art_05.pdf)
6. March-Cerdà J, Danet A, García I. Clima emocional y liderazgo en los equipos sanitarios de Andalucía Index Enferm. [Internet]. Jun, 2015. [citado el 28 de diciembre del 2019]; Vol. 24: n.1-2. Disponible en:  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962015000100004&lang=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962015000100004&lang=es)

7. Cassiani SHB, Lira Neto JCG. Nursing Perspectives and the “Nursing Now” Campaign. Rev Bras Enferm [Internet]. 2018;71(5):2351-2. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2018710501>
8. All-Party Parliamentary Group on Global Health. Triple Impact: how developing nursing will improve health, promote gender equality and support economic growth. Geneve: All-Party Parliamentary Group on Global Health[Internet]. 2016[cited 2018 Jul 07]. Available from: [http://www.who.int/hrh/com-heeg/digital-APPG\\_tripleimpact.pdf?ua=1](http://www.who.int/hrh/com-heeg/digital-APPG_tripleimpact.pdf?ua=1)
9. Rivera M, Liderazgo que ejercen jefas y supervisoras según auto percepción y sus colaboradores. Ciencia y Arte de Enfermería. [Internet]. 2019 [30 de diciembre del 2019]; 4 (1) Disponible en: <http://www.cienciaenfermeria.org/index.php/rcae/article/view/57/86>
10. Cárcamo C, Rivas E. Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco. Aquichan. [Internet]. 2017 [30 de diciembre del 2019]; 17 (1): 74. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/741/74149923007.pdf>
11. Navarro A. Liderazgo y Gerencia en los Sistemas de Salud. (INTERNET). 2014, Sep. (Citado el 21 de Septiembre del 2014) disponible desde <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Liderazgo-Y-Gerencia-En-Los-Sistemas-De-Salud/2032453.html>.
12. Gómez O. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento & Gestión [Internet]. 2020. [25 de marzo del 2020]; n 24:157-194. Disponible desde [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es).
13. Maria J. Grant, Andrew Booth. Una tipología de revisiones: Un análisis de 14 tipos de revisión y metodologías asociadas 2009 Reino Unido. Health Information & Libraries Journal - Volume 26, Issue 2. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>

14. Crisp N, Iro E. Nursing now campaign: raising the status of nurses. *Lancet*[Internet]. 2018[cited 2018 Jul 07]. Disponible en: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(18\)30494-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(18)30494-X/fulltext)
15. DIARIO DIGITAL, Chimboteenlinea.com NOTICIA: lanzamiento de campaña internacional nursing now- enfermería ahora <http://chimboteenlinea.com/locales/07/07/2019/lanzaran-en-chimbote-campana-internacional-nursing-now-enfermeria-ahora>
16. Valderrama M. Experiencias exitosas de liderazgo en Enfermería; *Revista Cuidarte* [Internet] 2014. Jun. [ Citado 29 de agosto 2014]; 5(2). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v5i2.89>.
17. Maria J. Grant, Andrew Booth. Una tipología de revisiones: Un análisis de 14 tipos de revisión y metodologías asociadas 2009 Reino Unido. *Health Information & Libraries Journal* - Volume 26, Issue 2. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
18. Amado J, Catarina A, Diogo A, Da Silva C, De Almeida C, Oliveira D, et al. Communication and leadership in emergency situations: Systematic literature review and recommendations for practice. *J Clin Nurs*. [Internet]. 2018, Sep. [citado el 8 de septiembre del 2019]; 6 (2): pp.55-61. Disponible en: <https://doi.org/10.5430/cns.v6n2p55>
19. Kuraoka, Y. Efecto de un programa basado en el aprendizaje experimental para fomentar la competencia entre los gerentes de Enfermería. *J Nurs Manag*. 2018; 26: 1015 - 1023. [citado el 10 de septiembre del 2019] Disponible: <https://doi.org/10.1111/jonm.12628>
20. Westcott L. How coaching can play a key role in the development of nurse managers. *J Clin Nurs*. [Internet]. 2016, Sep. [citado el 15 de septiembre del 2019]; 25 (17-18): pp. 2669-77. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/jocn.13315>
21. Cable S, Graham E. “Dirigir una mejor atención”. Una evaluación de una intervención de entrenamiento acelerado para el desarrollo del liderazgo

de enfermería clínica. J Nurs Mag. 2018; 00 1-8. Disponible en:  
<https://doi.org/10.1111/jonm.12590>

22. Bernadette Dierckx La Casterlé, Williemse A, Verschueren M, Milisen K. Impacto del desarrollo del liderazgo clínico en el líder clínico, el equipo de enfermería y el proceso de atención: un estudio de caso. J Nurs Mag. 2008. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18808470>

23. Martin S McNamara, Gerard M Fealy, Mary Casey, Tom O'Connor, Declan Patton, Louise Doyle y Christina Quinlan Tutoría, entrenamiento y aprendizaje de acción: intervenciones en un programa nacional de desarrollo de liderazgo clínico. J Nurs Mag. 2014. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/jocn.12461>