

Liderazgo de servicio: un modelo para líderes emergentes en enfermería

Beth Fahlberg, PhD, RN, CHPN,
y Robert Toomey, EdD



¿SE VE usted como líder? Como enfermeras, aprendimos sobre liderazgo en la escuela, pero ¿lo reconocemos en lo que hacemos a diario? ¿Pensamos en convertirnos en líderes más eficaces o en planificar estratégicamente cómo podríamos influir en un área donde el cambio es necesario?

Las enfermeras son líderes. Diariamente, lideramos, guiamos, dirigimos y defendemos. Reconocemos dónde los sistemas no funcionan para nuestros pacientes y dónde no se cumplen las necesidades de los pacientes. Y así decimos: “no está bien. Alguien debe hacer algo”.

Bueno, estoy aquí para desafiarte: ¿Eres tú ese “alguien”?

He pensado, estudiado, observado y reflexionado sobre el liderazgo durante muchos años, en muchos contextos y organizaciones diferentes, y quiero enseñarle algo sobre *liderazgo de servicio* porque este modelo de liderazgo encaja perfectamente en los valores, roles y responsabilidades de enfermería.

Comprender el liderazgo de servicio

Por liderazgo tradicional se entiende una toma de poder, algo que un individuo desea alcanzar, para obtener una posición exclusiva y el control total. A diferencia de esta visión del liderazgo asociada con el poder o el prestigio, el liderazgo de servicio surge del interior. Es una respuesta al mundo que nos rodea. A un líder servidor principalmente le mueve el deseo de servir a los demás, y por ello elige conscientemente aspirar al liderazgo para lograr esta meta¹.

Las relaciones son la clave del liderazgo servicial exitoso. Los líderes servidores cultivan las relaciones escuchando, siendo conscientes y empáticos, y fomentando el crecimiento de los demás. También fortalecen las relaciones promoviendo la colaboración y con la construcción comunitaria.

Enfermeras como líderes servidores

Esta idea de servir primero y la capacidad de fomentar las relaciones son características comunes de algunas de las mejores líderes de enfermería. Lideramos, hablamos, somos voluntarias y defendemos porque es lo correcto. Y ello nos lleva a lugares donde podemos marcar la diferencia.

Muchas de nosotras nos hemos convertido en líderes, no porque buscáramos poder o prestigio, sino porque nos importa. Queremos hacer algo mejor. Vemos un error y queremos arreglarlo, así que hacemos algo. Pronto, otros se unen y se convierten en líderes a medida que aprenden y crecen a través de su propio servicio.

Vemos el liderazgo de servicio en acción cuando las enfermeras se involucran en:

- Iniciativas en seguridad, calidad, dotación de personal, acceso a los cuidados y cuidados paliativos.
- Tutoría de nuevas enfermeras o estudiantes de enfermería.
- Ayudar a los demás a que cumplan su trabajo.
- Conocer a los miembros del equipo y tratar de entender sus perspectivas, experiencia y valores, utilizando estos puntos comunes en la negociación y en promover el trabajo en equipo.

Las enfermeras también lideran cuando escuchan a los pacientes y a sus familias, y luego los defienden a la cabecera del paciente, en la sala de reuniones, en el discurso público en las redes sociales y en foros políticos, como las audiencias del Congreso.

Así pues, ¿cómo puede una enfermera convertirse en un líder servidor? Es un proceso continuo que requiere tiempo, atención y humildad. Exige que las enfermeras reflexionen sobre su comportamiento, cultiven la actitud correcta y hablen y actúen con mucho más

pensamiento y cuidado de lo que de otra manera podrían hacerlo. Busque tutores y oportunidades de entrenamiento. Aprenda a invertir en los demás; no para obtener algún beneficio o gloria, sino porque es lo correcto (v. el cuadro *Cinco prácticas clave para líderes servidores*).

En mi propio trabajo he visto a muchas enfermeras convertirse en líderes de servicio a través de su pasión por los cuidados paliativos. Ven a sus pacientes sufriendo, con muchos medicamentos y tratamientos, pero sin el cuidado adecuado para sus necesidades psicosociales y espirituales. Ven a los pacientes con insuficiencia cardíaca morir sin conocer su pronóstico y asisten al dolor de los miembros de la familia sin preparación para la pérdida. Quieren mejorar la situación, por lo que el líder servidor emergente se pone de pie y comienza a hacer algo, en lugar de quejarse o desilusionarse.

Aprender con el ejemplo

Así pues, ¿cómo nos convertimos en líderes servidores? En un trabajo seminal sobre el tema, Spears resumió 10 características en las que podemos trabajar mientras pensamos en nuestros viajes personales para convertirnos en líderes servidores en enfermería. Véase el cuadro *Diez características de los líderes emergentes*

servidores para obtener más detalles.

Mi colega y amiga Joan es un gran ejemplo de líder servidor. Joan es una enfermera especializada en cardiología que trabaja en la coordinación de cuidados de telemedicina en un centro médico académico. Después de cuidar a los pacientes con insuficiencia cardíaca durante muchos años, reconoció que las necesidades de sus pacientes no se satisfacían continuamente, sobre todo cuando se acercaban al final de sus vidas, y comprendió que los cuidados paliativos podrían ayudar a satisfacer esas necesidades. Joan escuchó a sus pacientes, aprendió todo lo que pudo y encontró un grupo que les podía ayudar: la American Association of Heart Failure Nurses Supportive & Palliative Care Community of Practice, que yo dirigía en aquellos momentos.

Joan estaba emocionada por haber encontrado una comunidad de enfermeras especialistas en insuficiencia cardíaca que compartían sus preocupaciones y que podían apoyarla a través de nuestro grupo de redes sociales. Con la constante inspiración y apoyo de esta comunidad, comenzó a trabajar como voluntaria en comités que estaban implementando iniciativas de cuidados paliativos en su hospital. Esto la ayudó a conectarse con los líderes locales en cuidados paliativos.

Cinco prácticas clave para líderes servidores

Desarrolle su visión: ¿qué ve en el futuro, que esté relacionado con una necesidad actual o anticipada? La visión de un líder inspira y motiva a los demás a seguirla y a comprometerse con ella.

Escuche y aprenda antes de hablar y actuar: estar atento a los demás, aprender, evaluar sus preocupaciones, valores y prioridades. Tener una mente abierta y dejar todo juicio y suposiciones detrás.

Imagine e invierta en la grandeza de los demás: ¿qué ve en los demás? ¿Cómo puede ayudarlos a crecer? A medida que invierte en los demás, estos se comprometen más con usted y se convierten en los nuevos líderes en el cumplimiento de su visión y la construcción de un equipo eficaz y confiado.

Regale su poder: permita que los demás tengan voz, ejerzan control y practiquen convirtiéndose en líderes, tranquilizados por el conocimiento de que usted los respalda.

Construya comunidad cultivando relaciones estratégicas: invierta en aquellos que apoyan los valores de la organización, muestran pasión, pueden aprovechar sus fortalezas y demuestran una actitud positiva. Ofrezca oportunidades continuas para la colaboración, participación, reflexión, estímulo y celebración, así como para el trabajo duro.

Fuente: Boone LW, Makhani S. five necessary attitudes of a servant leader. Rev Bus. 2013: 83-97.

Consciente de sus propias fuerzas y debilidades, trató de encarnar su voz en la organización. Luego se involucró en la Hospice and Palliative Nurses Association (HPNA) y dio un paso adelante cuando pidió voluntarios.

Joan no es el tipo de persona que permite que el miedo se interponga en el camino del liderazgo. Ella ha aprendido que, cuando lidera sirviendo en primer lugar, crece mientras ayuda a los demás, quienes luego la ven como la líder en que se está convirtiendo. También sabe que no tiene que liderar sola, que puede y debe pedir ayuda. Somos su comunidad y la respaldaremos.

Cuando Joan asistió a la Asamblea Nacional de la HPNA el año pasado, donde Twitter se utiliza ampliamente para conectarse, informar y construir comunidad, los organizadores estaban buscando voluntarios para ayudar en el puesto de Twitter. Aunque era nueva en la plataforma, se ofreció para ayudar a otros a aprender a usar Twitter. Fue emocionante ver cómo esta experiencia generó confianza en ella misma mientras invertía en el crecimiento de los demás, ayudando a los colegas a encarnar sus voces con una tecnología importante que puede desanimar a los nuevos usuarios.

Después de ayudar a un médico mayor a enviar su primer *tweet*, le dijo que había aumentado enormemente su confianza. Se sintió muy recompensada.

Aunque solo han pasado pocos años desde que Joan comenzó a liderar a través de su servicio, ahora la invitan a enseñar sobre insuficiencia cardíaca y cuidados paliativos en escenarios nacionales. También es coautora de varios artículos y un capítulo de libro en su área de experiencia en el cuidado de pacientes. En cada uno de estos esfuerzos, predica con el ejemplo, que representa a las enfermeras que prestan cuidados directos a los pacientes y se convierten en una de las voces más importantes en la asistencia sanitaria de hoy día.

Fortaleza en números

A pesar de todas las contribuciones a la dirección de la mejora de la asistencia sanitaria que pueden realizar las enfermeras, pues conocen muy bien lo que los pacientes necesitan y desean, *Future of Nursing (Futuro de la enfermería)*, el informe de progreso tan citado del Institute of Medicine, mostró que estamos infrarrepresentadas en las conversaciones que determinan el futuro de la asistencia sanitaria y, en última instancia, en las conversaciones que influyen en lo que les

sucede a nuestros pacientes². Las enfermeras a menudo están infrarrepresentadas en las reuniones a más alto nivel, donde los gerentes de nivel superior toman decisiones, aunque es allí precisamente donde las enfermeras son necesarias. Es fácil encontrar fallos en el “sistema”, pero las enfermeras no pueden quejarse si no están dispuestas a formar parte de la solución.

Las enfermeras también deben sentarse “a la mesa” para apoyar las decisiones políticas, grandes y pequeñas. La profesión de enfermería es una fuente de fortaleza. Hay 3 129 452 enfermeras tituladas activas en Estados Unidos, así como 834 392 auxiliares de enfermería y 175 021 enfermeras especialistas³. La cifra total asciende a más de 4 millones de enfermeras. En cambio, solo hay 908 508 médicos en ejercicio³. Hay fuerza en nuestras cifras, especialmente cuando nos unimos.

También tenemos una notable reputación profesional. En la encuesta más reciente de Gallup, las enfermeras ocuparon el puesto más alto entre todas las profesiones por su honestidad y normas éticas por decimocuarto año consecutivo; los miembros del Congreso se clasificaron mucho más abajo⁴. Con esto en mente, parece obvio que los representantes del Congreso agradecerían tener enfermeras para aconsejarles y apoyarlos.

Como ocurre en el caso de Joan, el servicio continuado la ha impulsado a liderar y cada vez que dice que sí, ha abierto nuevas oportunidades, emocionantes y cada vez más influyentes. Te reto a que des un paso adelante, digas que sí, hagas algo y crezcas mientras aplicas tu máximo potencial como líder servidor. ■

BIBLIOGRAFÍA

1. Greenleaf RK. *Servant Leadership—A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press; 2002.
2. Institute of Medicine. *Assessing progress on the Institute of Medicine report. The Future of Nursing*. Washington, DC: National Academies Press; 2016.
3. Kaiser Family Foundation. *Total Number of Professionally Active Nurses and Physicians*. State Health Facts. 2016. <http://kff.org/state-category/providers-service-use/>
4. Gallup. *Honesty/Ethics in Professions*. 2015. www.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx

Beth Fahlberg es profesora asociada en la University of Wisconsin-Madison Division of Continuing Studies en Madison, Wisconsin, y miembro adjunto de la facultad en la Johns Hopkins University en Baltimore, Md. Robert Toomey dirige programas sobre liderazgo y administración en la University of Wisconsin-Madison, Division of Continuing Studies en Madison, Wisconsin.

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses económicos relacionado con este artículo.

Diez características de los líderes emergentes servidores

1. **Capacidad de escuchar:** los líderes servidores están atentos y escuchan activamente. Permiten que los demás expresen lo que quieren y necesitan, aclaren una comprensión profunda y reflexionen sobre lo que han escuchado.
2. **Empatía:** los líderes servidores se esfuerzan por entender y aceptar a los demás como personas. Asumen que las intenciones de las personas son positivas, incluso si su comportamiento no es lo que se esperaba o lo que se consideraba apropiado.
3. **Curación:** los líderes servidores evalúan e intervienen a partir de una mentalidad curativa para promover la integridad de los demás, así como la de ellos mismos.
4. **Conciencia:** los líderes servidores reconocen sus propias fortalezas, debilidades y valores. Aprecian los estilos, preferencias, valores y necesidades de otras personas.
5. **Persuasión:** los líderes servidores son eficaces para influir e inspirar a individuos y grupos a tomar decisiones no en su beneficio, sino por el bien de la comunidad.
6. **Conceptualización:** los líderes servidores trabajan para entender las organizaciones y los sistemas que influyen en las áreas relevantes de su liderazgo.
7. **Anticipación:** los líderes servidores consideran las implicaciones futuras de una acción, integrando las lecciones aprendidas de lo que ha sucedido en el pasado.
8. **Dirección:** los líderes servidores son responsables del cuidado de recursos de todo tipo: humanos, ambientales, financieros, físicos, materiales y organizacionales.
9. **Compromiso con el crecimiento de los demás:** los líderes servidores invierten en el crecimiento de los demás, ayudándolos a convertirse en líderes servidores independientes.
10. **Constructores comunitarios:** los líderes servidores construyen la comunidad, creando espacios y lugares que invitan a la gente a trabajar juntos, a conocerse y a desarrollar un propósito compartido.

Fuente: Spears LC. *Practicing servant-leadership. Leader to leader*. 2004;(34):7-11.