

Líderes, jefes y seguidores: trabajo en armonía

THERESA M. VALIGA, EdD, RN, CNE, ANEF, FAAN



ANDREYPOPOV / ISTOCK

Resumen: Todas las enfermeras tienen el potencial y la responsabilidad de efectuar un cambio positivo en la práctica de enfermería y en los cuidados de salud. Este artículo describe las características de líderes y seguidores eficaces y aclara que uno no tiene por qué ocupar un cargo directivo para ejercer de líder.

Palabras clave: seguidores, líderes, jefes, líderes transaccionales, líderes transformacionales.

EN EL TRANSCURSO de un programa previo a la certificación, muchas enfermeras tuvieron una asignatura que se llamaba *Liderazgo en Enfermería*. Normalmente, esta asignatura se da en el último semestre junto con unas prácticas clínicas. Lo puede impartir una antigua directora de enfermería u otra directora de atención sanitaria, y se centra en los puntos siguientes:

- Estructuras organizativas.
- Delegación en personal auxiliar certificado sin licencia.
- Funciones y responsabilidades de las responsables de enfermería o enfermeras encargadas.
- Funcionamiento del equipo de profesionales sanitarios.
- Evaluación del rendimiento.
- Descripciones de trabajos.
- Presupuestos de las unidades.
- Temas de recursos humanos/personal.

Aunque estas asignaturas son útiles, no aseguran la preparación de las enfermeras para ser líderes o seguidoras eficaces. Pero eso es lo que todas las enfermeras deberían aspirar a ser: líderes o seguidoras eficaces. Este artículo explora las diferencias entre líderes y jefas, describe la función de las seguidoras eficaces y aplica esas cualidades a las enfermeras de todos los ámbitos de la atención sanitaria.

¿Quién dirige?

La bibliografía sobre liderazgo es abundante tanto dentro como fuera del sector sanitario, pero a menudo se centra en la función de un director u otro mando o gestor que está en contacto con los empleados. Esto indica que el término *líder* solo se aplica a personas con cargos directivos de máximo rango, que solo puede considerarse líder un pequeño número de personas, y que las personas seguidoras tienen un efecto limitado en el éxito o la dirección futura de su organización. La realidad es que esto no podría estar más alejado de la verdad. En todos los ámbitos hay líderes, con cualquier cargo o función y en cualquier campo. Los que tienen la función de seguir a los líderes deben saber cómo, cuándo y a quién seguir para lograr el éxito.

A lo largo de los años, las teorías de liderazgo en evolución ofrecieron nuevas perspectivas sobre el liderazgo, pero no lograron reconocer su complejidad y la importancia de los seguidores (v. el cuadro *Cambiar las perspectivas sobre el liderazgo*). La mayor parte de teorías contemporáneas reconocen que el liderazgo eficaz depende de la persona, de la situación y de las cualidades y la madurez de los seguidores¹⁻⁴. En estas teorías, el liderazgo no es un suceso aleatorio, sino que es más bien deliberado y conlleva comunicación, perspectiva, compromiso e inspiración para estimular a un grupo.

Una de las perspectivas más conocidas sobre la complejidad del liderazgo la expuso James MacGregor Burns en 1978⁵. En su prestigiosa obra *Liderazgo (Leadership)* abordó la importancia de los seguidores e instó a apreciar las dos formas de liderazgo: transaccional y transformacional. Según Burns, los *líderes transaccionales* “se aproximan a sus seguidores con la idea de intercambio de una cosa por otra: trabajos por votos o subsidios por contribuciones a las campañas”. En cambio, los *líderes transformacionales* “[reconocen] y [explotan] una necesidad o demanda existente de un posible seguidor... [intentan] satisfacer [sus] necesidades más elevadas e [involucrar] completamente a la persona...” a trabajar por “causas convincentes”⁵. Esta

diferencia, junto con el reconocimiento de la transformación y la colaboración, ha dado lugar a un análisis minucioso de las semejanzas y diferencias entre liderazgo y gestión⁵.

Liderazgo frente a gestión

Cuando se habla de *liderazgo*, se hace referencia a personas en puestos de autoridad, como el presidente o la presidenta de una asociación profesional, un director o una directora de enfermería, el decano o la decana de una escuela de enfermería, etc. A menudo se considera a los *seguidores* ovejas de las que se espera que cumplan las tareas indicadas por el líder. Se requiere una evaluación meticulosa de las diferencias entre líderes y jefes, así como de las diferencias entre ovejas y seguidores eficaces, para lograr una conciencia y una ejecución eficaz de estas funciones concretas.

Muchos autores han desarrollado los temas de *Managers and Leaders: Are They Different? (Jefes y líderes: ¿son diferentes?)* de Abraham Zaleznik, de 1981⁶. Su trabajo ayudó a diferenciar a los líderes de los directores:

- Los líderes tienen una idea y recurren a la pasión para involucrar a los demás.
- Los jefes suelen trabajar con otros para llevar a cabo los objetivos de una organización —a menudo con destreza, pero no siempre con pasión.

Los líderes comunican su idea para inspirar a otros a efectuar el cambio para el

beneficio de todos los que tienen alrededor. Para los líderes de enfermería, la idea puede dar lugar al ingreso de los pacientes en la unidad de una manera más eficaz y compasiva, a la integración de las familias en el proceso de cuidado de los pacientes para obtener una experiencia más positiva y a la capacidad del personal de hacer aportaciones a políticas y prácticas que les atañen.

En cambio, los jefes suelen comunicar políticas y expectativas establecidas por la organización para su cumplimiento. Normalmente la tarea se lleva a cabo igualmente, pero a veces por temor y no por tener una motivación más sana. También puede ser que la plantilla sienta que no tiene otra opción. Los seguidores eficaces *eligen* seguir porque también ven la importancia de la idea y están inspirados por la pasión con la que se comunicó la idea.

En sus relaciones, los líderes utilizan las fortalezas y los talentos de los que tienen alrededor para inducir un cambio positivo, a menudo empoderándolos para que asuman funciones de liderazgo. Alientan, apoyan e instruyen a sus seguidores. A su vez, los seguidores proponen desafíos a los líderes y sugieren alternativas a sus ideas. Los directores también trabajan eficazmente con equipos, pero existe la expectativa de cumplir tareas y ajustarse a un presupuesto al dirigir a los demás.

Los líderes logran su estatus porque los seguidores les han permitido asumir el mando; a los directores les asignan

Cambiar las perspectivas sobre el liderazgo¹²

Las opiniones sobre el liderazgo han cambiado con los años. Al principio, solo se consideraba líder a una persona de buena familia que hubiera heredado sus funciones, pero el liderazgo requiere algo más que pertenecer a una buena familia.

- La teoría del *Gran Hombre* no tuvo repercusión en el resto de la población, y los estudiosos empezaron a determinar las diferentes características que tenían las personas que se consideraban líderes.
- De ahí surgieron las teorías de los *rasgos* y se identificaron algunas características comunes del liderazgo, pero no eran universales porque las cualidades de un líder eran variables según las circunstancias.
- Las teorías *situacionales* reconocían la importancia de las situaciones o del entorno de la persona. Los acontecimientos pueden facilitar que esa persona dé un paso adelante y se erija en líder.

sus cargos. Así, el poder de los líderes procede de su credibilidad, pasión y conocimiento. Los jefes ocupan un puesto de autoridad, y su poder surge de la capacidad de contratar, despedir, evaluar y recomendar empleados.

Llegar a tener la idea no es fácil ni se consigue de la noche a la mañana, los líderes son creativos y están cómodos en el caos, asumen riesgos y están centrados en sus objetivos. En cambio, los jefes intentan limitar los riesgos, y suelen preferir el orden para mantener el estatus. Tal como demuestra el artículo “Los mejores directores ejecutivos del mundo 2017” (“The Best Performing CEOs in the World 2017”), publicado en la *Harvard Business Review* y en el que se clasificaba a los directores ejecutivos basándose en el éxito de sus empresas en cuanto a producción y rendimiento financiero, el objetivo principal de la gestión es la salud y el futuro de la organización⁷.

Áreas como el rendimiento de los empleados, la estructura organizativa y las operaciones, la promoción de la marca, los macrodatos, la planificación estratégica y la longevidad de una organización pesan mucho en las decisiones de la dirección. Son factores importantes que hay que considerar, pero para los líderes no siempre son muy significativos. Los líderes se centran en involucrar a las personas para desarrollar y realizar una idea basándose en la pasión y no solo en el resultado, y eso es justo lo que se necesita en enfermería.

Aunque parezcan características opuestas, no son mutuamente excluyentes. Muchas enfermeras que son líderes eficaces desempeñan funciones directivas, pero los líderes no *requieren* cargos de autoridad. Dado el estado actual de la asistencia sanitaria, las poblaciones de pacientes cada vez más diversas, las complejidades de la práctica y las enormes explosiones en conocimientos y tecnología, todas las enfermeras deben aceptar la responsabilidad de ser líderes en sus centros, comunidades y asociaciones profesionales.



Los líderes dirigen las fortalezas y los talentos de los que tienen alrededor para realizar cambios positivos.

Asumir el mando

Asumir el papel de líder puede parecer abrumador, y muchos piensan que no tienen el tiempo, la energía ni las cualidades para aceptar el reto. Pero los que tienen dudas igual pueden estar a la altura del desafío con un poco de asesoramiento.

Acciones que se pueden llevar a cabo:

- Iniciar una reflexión personal sincera sobre los puntos fuertes y débiles propios, incluyendo la experiencia y las capacidades clínicas, las aptitudes comunicativas o las actividades de orientación.
- Asistir a seminarios o talleres sobre desarrollo del liderazgo y dedicar un tiempo a la reflexión.
- Leer libros, artículos y blogs sobre liderazgo.
- Observar con atención a los líderes del campo de la enfermería y de otros para identificar sus hábitos y características, y luego trabajar para desarrollar y fortalecer esas capacidades.

- Expresar la propia opinión ante una injusticia, conducta irrespetuosa, errores clínicos o prácticas ineficaces. Es decir, identificar claramente un problema, ofrecer una solución y sugerir métodos para mejorar la situación.
- Buscar asesores e inscribirse en academias de desarrollo del liderazgo como las de Sigma Theta Tau International⁸.
- Empezar por dar pequeños pasos en ámbitos conocidos. El liderazgo no se refiere a convertirse en presidente de la American Nurses Association ni a abordar un problema grave, sino que puede expresarse siendo un miembro activo de un comité, haciendo una propuesta sobre diferentes maneras de hacer las cosas, o redactando un artículo para el boletín de noticias de la institución.
- Pedir la opinión de compañeros y colegas sobre el manejo de situaciones concretas.

- Ejercer de seguidor eficaz y ejemplar apoyando a los compañeros que luchan para mejorar el futuro.

Seguidores fuertes

Ser un seguidor eficaz es uno de los caminos para convertirse en líder. A menudo se considera que los seguidores son como ovejas, gente que no sabe decir no o animadores, y algunos actúan como tales. Pero un líder solo no puede ejecutar una idea y abordar las causas apremiantes⁵. De hecho, no habría líderes sin seguidores.

Las personas que son eficaces como seguidoras tienen un pensamiento crítico sobre ideas, propuestas y problemas; ofrecen puntos de vista diferentes; se dedican al grupo y a sus objetivos; y saben a quién seguir y cuándo seguirlo⁹. Los dos ofrecen y reciben orientación y apoyo, comparten la responsabilidad del grupo, mantienen valores y estándares elevados, comprenden sus puntos fuertes y débiles, y son siempre

- Identificando problemas en la práctica o la atención ante compañeros y supervisores para asegurar que no pasen por alto.
- Buscando y promoviendo el desarrollo de métodos basados en pruebas para resolver un problema.
- Fomentando el desarrollo profesional de las enfermeras y ofreciéndose voluntarias para ayudar a organizar estas oportunidades.
- Enfrentándose a las injusticias o las desigualdades y trabajando para crear una cultura que no tolere esas conductas.
- Ejerciendo de asesoras y orientadoras para nuevos miembros de la plantilla o estudiantes.

Los diferentes caminos hacia el liderazgo

Hay muchas maneras de identificar, desarrollar y reforzar las capacidades de liderazgo. A veces una profesora, una directora de enfermería o una compañera aprecia el potencial de líder en una persona y le da

En los Estados Unidos hay aproximadamente tres millones de enfermeras¹⁰. La gente confía en ellas y las valora y ellas están comprometidas con la gente¹¹. Imagínense el impacto que pueden tener las enfermeras, aunque solo la mitad de ellas trabajaran como verdaderas líderes. ¿Quién podría ocupar un cargo más idóneo para realizar cambios significativos en la atención sanitaria? ■

BIBLIOGRAFÍA

1. Arnold F. What Makes Great Leaders Great: Management Lessons from Icons Who Changed the World. New York, NY: The McGraw-Hill Companies; 2012.
2. Cain S. Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking. New York, NY: Random House, Inc.; 2013.
3. Gardner WL, Avolio BJ, Luthans F, May DR. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadersh Q.* 2005;19:343-372.
4. Yukl GA. Leadership in Organizations. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall; 2006.
5. Burns JM. Leadership. New York, NY: Harper & Row; 1978.
6. Zaleznik A. Managers and leaders: are they different? *J Nurs Adm.* 1981;11(7):25-31.
7. McGinn D. The best-performing CEOs in the world 2017. *Harv Bus Rev.* 2017;95(6):66-77.
8. Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing. 2018. www.sigmanursing.org.
9. Chaleff I. The Courageous Follower: Standing up to and for our Leaders. 3rd ed. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2009.
10. Occupational outlook handbook: registered nurses. Bureau of Labor Statistics. 2018. www.bls.gov/ooh/healthcare/registered-nurses.htm.
11. Brenan M. Nurses keep healthy lead as most honest, ethical profession. Gallup. 2017. <http://news.gallup.com/poll/224639/nurses-keephealthy-lead-honest-ethical-profession.aspx>.
12. Bass BM. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 4th ed. New York, NY: Free Press; 2008.

RECURSOS

- Grossman S, Valiga TM. The New Leadership Challenge: Creating the Future of Nursing. 5th ed. Philadelphia, PA: F.A. Davis; 2017.
- Huston CJ. The Road to Leadership. Indianapolis, IN: Sigma Theta Tau International; 2018.
- Kouzes JM, Posner BZ. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 6th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2017.
- Lapierre LM, Carsten MK. Followership: What Is It and Why Do People Follow? Bingley, United Kingdom: Emerald Publishing Limited; 2014.
- Marshall ES. Transformational Leadership in Nursing: From Expert Clinician to Influential Leader. 2nd ed. New York, NY: Springer Publishing Company; 2016.

Theresa M. Valiga es profesora emérita de la Duke University School of Nursing en Durham, N.C.

La autora ha declarado no tener ningún conflicto de intereses económicos relacionado con este artículo.

Aunque parezcan características opuestas, los líderes y los gestores no son mutuamente excluyentes.

fieles a sus valores. Además, no obedecerán a personas que abusen de sus funciones de líder. Estas personas son fuertes, tienen un compromiso activo y están preparados para asumir posiciones de liderazgo. Al igual que los líderes, desean asumir riesgos, se comunican de manera eficaz, toman la iniciativa y piensan por sí mismos.

Llega el momento de dar un paso adelante

Las enfermeras que han sido seguidoras eficaces y que se han preocupado por reforzar y desarrollar sus aptitudes de liderazgo pueden prepararse para asumir funciones de liderazgo en sus unidades o centros de diferentes maneras, por ejemplo:

- Presidiendo un equipo o comité en su unidad para la gestión profesional.
- Ofreciendo métodos alternativos para elaborar iniciativas de mejoras.

ánimos, apoyo y la oportunidad de desarrollar esa función. La enfermera receptora de ese apoyo debería considerarse afortunada y aprovecharlo al máximo. No obstante, lo más habitual es que nadie ayude a la enfermera y que esta deba tener la iniciativa de progresar.

Cada enfermera aporta algo a las vidas de los pacientes y de los familiares, pero también deberían aprovechar la oportunidad de tener un mayor efecto en la atención sanitaria y en la profesión de enfermería en general para el beneficio de los pacientes y de las compañeras. Imagínense qué cambio se puede operar si se aboga por lo siguiente:

- Proyectos locales de mejora de la calidad.
- Acceso al seguimiento médico para personas sin techo después de darles el alta de los centros de cuidados intensivos.
- Representación de las enfermeras en todas las juntas y los comités principales de un centro.
- Un nuevo método de planificación que facilita la formación o investigación continua a las enfermeras.