

## Liderazgo y futuro en Enfermería

Alberto González García  
Subdirector de la Revista TESELA

e-mail de correspondencia: [gongaralberto@gmail.com](mailto:gongaralberto@gmail.com)

El Dr. Diego Ayuso Murillo pasa por ser uno de los máximos referentes de la enfermería. Ha ocupado la dirección de Enfermería de algunos de los hospitales más importantes del Sistema Nacional de Salud Español. Además, ha escrito libros de cabecera para cualquier enfermera que quiera adentrarse en el mundo de la gestión sanitaria e incluso para aquellas que quieran mejorar o ampliar su visión.

El Dr. Ayuso es experto en liderazgo y su aplicación al ámbito enfermero. Actualmente realiza funciones como Secretario General del Consejo General de Enfermería, puesto que le confiere una visión global y autorizada de la enfermería española.

*La evidencia parece que señala al liderazgo transformador como el modelo de liderazgo más adecuado para los entornos sanitarios. ¿Qué opinión le merece a usted esta afirmación?*

Estoy totalmente de acuerdo con ella, sin duda los líderes deben ser capaces de generar creatividad e innovación en sus equipos, deben ilusionar y convencer a sus colaboradores para que se analicen y se propongan nuevas formas de hacer las cosas, basándose en la evidencia científica y plantear escenarios de mejora de forma continua. Las organizaciones sanitarias están vivas, las necesidades son cambiantes y los profesionales debemos adaptarnos a esta realidad y proponer alternativas nuevas, que mejoren los cuidados y la prestación asistencial que proporcionamos a nuestros ciudadanos y pacientes.

Junto a este modelo de liderazgo transformador debemos utilizar también el liderazgo situacional, es decir adaptar el estilo de liderazgo en función del contexto y el perfil de nuestros colaboradores, en mi experiencia el estilo de liderazgo situacional y transformacional unidos generan grandes resultados en gestión sanitaria.

*Las competencias en política sanitaria son señaladas como de alta relevancia en el contexto internacional ¿Estamos las enfermeras en España adecuadamente preparadas para abordar retos políticos?*

Las enfermeras españolas estamos muy bien formadas (nuestra formación académica es de las mejores del mundo) y

tenemos gran experiencia y competencia para abordar retos políticos.

Es clave que las enfermeras participen más en política de forma activa, las grandes decisiones sanitarias y en políticas de salud se adoptan en política hoy en día en nuestro país, por tanto, debemos ser conscientes como colectivo profesional y participar más en política desde las bases para alcanzar puestos de representatividad y responsabilidad tanto a nivel Autonómico como Nacional.

Otras profesiones como los abogados, economistas o médicos tienen una gran representación en el Congreso de Diputados y en el Senado, y nosotros solo tenemos tres representantes en ambas cámaras, esto hay que cambiarlo y ser conscientes que tenemos que estar en Política para poder influir y decidir, por eso desde aquí animar a los compañeros de profesión a que reflexionen sobre este tema y cada vez estemos más presentes en el ámbito político.

*Liderazgo y techos de cristal ¿a qué cree que se debe esta creencia respecto a los techos de cristal enfermeros?*

Esta creencia es fruto de lo que hemos vivido en los últimos años, una profunda transformación como profesión, iniciada desde el ámbito académico con el paso a ser una carrera universitaria, diplomatura inicialmente y actualmente grado, el acceso a los máster y al doctorado. Esto ha implicado un gran desarrollo profesional en el ámbito docente, pero falta mucho por hacer en el ámbito asistencial y de gestión. Es necesario avanzar en la asunción de mayores competencias asistenciales, enfermería de práctica avanzada, especialidades por desarrollar, y que las enfermeras gestoras asuman puestos de responsabilidad mayores como gerencias sanitarias, direcciones generales y Consejerías de Sanidad. Las enfermeras estamos preparadas para asumir esos retos, y hemos demostrado suficientemente nuestras competencias, pero el techo de cristal sigue existiendo y nos limita para avanzar en estos campos, por tanto, es clave concienciar a nivel político de la necesidad de cambio y promover cambios legislativos que avalen que las enfermeras pueden desarrollarse con normalidad en estos ámbitos.

*Liderazgo rodeado de los mejores ¿Teoría o práctica real en las organizaciones sanitarias?*

El líder se rodea siempre de los mejores, por tanto, es real, si no te rodeas de los mejores eres un jefe, o un profesional con un puesto de responsabilidad, pero no un líder.

Rodearte de los mejores, es dar ejemplo, tener visión estratégica y aportar lo mejor a los proyectos en las organizaciones sanitarias y esto forma parte del liderazgo.

*Teorías en contraste. Existe una creencia en el seno del colectivo enfermero, que por otra parte es refrendado por la literatura científica respecto a que lo que las organizaciones esperan de las gestoras enfermeras es fundamentalmente que sean capaces de controlar y mandar a sus equipos ¿Qué opinión le merece a usted esto?*

No estoy de acuerdo, es un modelo obsoleto hoy en día, debemos dar autonomía, generar confianza en los profesionales que forman parte de nuestros equipos, hay que establecer estrategias y objetivos claros, convencer, comunicar, motivar, trabajar en equipo, pero no controlar y mandar.

Dar órdenes solo es necesario cuando un profesional es novel y necesita pautas claras para aprender una tarea o actividad, no es el caso en general de las enfermeras con una formación y unas competencias muy desarrolladas. Tenemos que ser capaces de persuadir y convencer para que los profesionales se impliquen y trabajen con motivación en las organizaciones sanitarias, debemos liderar.

*Siguiendo con evidencia científica. La evidencia señala que se espera de la gestora enfermera que además de desarrollar una amplia gama de competencias sea capaz de liderar a sus equipos promoviendo el talento y el desarrollo profesional ¿fantasía o realidad en el contexto sanitario español?*

Sin duda las enfermeras gestoras deben desarrollar unas competencias muy concretas que las identifica y las diferencia claramente de otros ámbitos profesionales, entre ellas el promover el talento, el desarrollo profesional, la creatividad, la comunicación, el liderazgo, etc. La situación en este aspecto en el contexto sanitario español en la actualidad es muy dispar, y el objetivo sería alcanzarlo al 100% que estas competencias estén presentes en las enfermeras gestoras, para ello es necesario Profesionalizar la gestión, establecer perfiles claros de puesto, establecer procesos de selección que tengan en cuenta estas competencias y por otro lado establecer mecanismos de evaluación del desempeño para garantizar que no solo se poseen las competencias, sino que se aplican en la realidad del día a día en gestión.

*Profesionalización de la gestión sanitaria. ¿Basada en la experiencia gestora o en la formación? Y a su entender ¿Cuál es el mix que le parece a usted más adecuado?*

La profesionalización de la gestión sanitaria debe basarse en ambas y depende del nivel gestor al que se opte.

Para desempeñar los puestos de gestión a nivel de supervisión de unidad es más relevante la formación en gestión.

Una vez se desempeñan estos puestos de trabajo, la experiencia que se va adquiriendo y la formación continuada espe-

cífica en gestión cada vez de mayor nivel de complejidad, permitirá acceder con garantías a los puestos de Subdirección, Dirección o Gerencias de centros sanitarios.

Por mi experiencia es algo que debe ser gradual, no se entiende que una enfermera asistencial de repente tenga un nombramiento de Directora de Enfermería, lo pasará mal la profesional y lo pasará mal la organización sanitaria donde ocurre esto. Hay que ser conscientes que la responsabilidad de una Directora de Enfermería en un hospital de Nivel III, implica gestionar plantillas de 3.500 profesionales y 100 millones de euros, hay que tener un enfoque empresarial, y estos puestos deben ser ocupados por los mejor formados y los que tengan más experiencia específica.

*Cronicidad y dependencia ¿realmente la enfermera debe liderar estos procesos? ¿lo está haciendo?*

Sin duda en la gestión del paciente crónico, pluripatológico y dependiente las enfermeras/os tienen un papel protagonista y deben ser los referentes y líderes de los cuidados y de la gestión de casos. La educación sanitaria, la educación para la salud, las escuelas de pacientes, el paciente activo y empoderado, son estrategias claves para la atención del paciente crónico y dependiente, y sin duda en todas estas estrategias las enfermeras son líderes y referentes para paciente y familia, ofertando todas las alternativas terapéuticas y de cuidado para que el paciente decida cómo manejar mejor su proceso de salud-enfermedad.

Respecto a la pregunta si las enfermeras lideran estos procesos realmente, la respuesta es que el escenario cambia según la importancia que se ha dado a la implicación de las enfermeras en estos procesos en las diferentes Comunidades Autónomas, la implicación de las enfermeras es muy alta en algunas Comunidades con mucha evidencia científica en gestión de casos, en la enfermería de atención primaria, atención domiciliaria, atención sociosanitaria, etc. y hay otras Comunidades Autónomas donde el desarrollo es escaso a pesar de las Estrategias de Atención a la Cronicidad.

*Usted desarrolla actualmente funciones como Secretario General del Consejo General de Enfermería ¿Qué papel de liderazgo ejerce este organismo sobre el colectivo enfermero?*

El Consejo General de Enfermería es el Órgano Regulador de la profesión enfermera en España, somos los interlocutores de la profesión a nivel Nacional e Internacional, y nuestros objetivos siempre son el desarrollo de la profesión, el avance continuo y la negociación de todos los aspectos que afecten a la profesión enfermera.

El liderazgo del Consejo General de Enfermería es muy relevante ya que somos los representantes de las enfermeras/os españoles a nivel institucional en todo el territorio nacional y a nivel Internacional. El liderazgo del Consejo General de Enfermería a nivel internacional es muy elevado, estamos en todos los órganos de toma de decisión a nivel Internacional, especialmente a nivel Europeo y de América Latina.

Somos conscientes de que, a nivel nacional, y directamente sobre el colectivo enfermero hay que trabajar para tener más liderazgo como Organización Colegial, ya que mucho del trabajo que realizamos no es conocido por las enfermeras/os

asistenciales y nos ven como algo lejano, sin duda es un área de mejora.

*¿Cree que los agentes sociales y profesionales tienen en cuenta la opinión del Consejo General de Enfermería?*

Si lo creo, no puede ser de otra manera ya que somos los representantes legales de la Profesión Enfermera, y somos los interlocutores válidos para adoptar acuerdos y negociar con el Ministerio, el resto de los Consejos Generales de las profesiones sanitarias, Sociedades Científicas, agentes sociales y profesionales.

*Para terminar, le pediremos la receta del liderazgo gestor enfermero. ¿Cuáles son principales retos que debe abordar?*

El líder gestor enfermero debe tener una formación excelente, generar confianza, ilusionar, convencer, comunicar, rodearse de los mejores, trabajar en equipo, motivar, escuchar, resolver, dar ejemplo y ser humano. No es fácil pero si posible, y lo mejor de todo es que son habilidades se adquieren.

Siempre Gracias al Dr. Ayuso por mostrarse al servicio de la enfermería española y al progreso de la profesión.