

DIEGO AYUSO MURILLO

M^a GUADALUPE FONTÁN VINAGRE

Liderazgo en la profesión enfermera

Experiencias de éxito

Liderazgo

Innovación

empatía
creatividad
FORMACIÓN

resiliencia

TRABAJO EN EQUIPO

COMUNICACIÓN

eficiencia

transformación
honestidad

confianza

DIEGO AYUSO MURILLO
M^a GUADALUPE FONTÁN VINAGRE

(Dirección y coordinación)

**LIDERAZGO EN LA
PROFESIÓN ENFERMERA.**
Experiencias de éxito



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Diego Ayuso Murillo, M^a Guadalupe Fontán Vinagre
(dir. y coord., 2026 (edición ebook))

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>
E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-600-2 (edición papel)
e-ISBN: 978-84-9052-601-9 (edición digital)

Depósito Legal: M-13647-2026

Diseño de cubierta y Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

AUTORES

.....

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

DIEGO AYUSO MURILLO

Graduado en Enfermería y Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid. Máster en Dirección y Administración de Empresas ICAI-ICADE. Doctor por la UNED.

M^a GUADALUPE FONTÁN VINAGRE

Graduada en Enfermería. Máster en Gestión y Planificación Sanitaria por la Universidad Europea. Máster en Recursos Humanos de Enfermería y Doctora por la UNED.

AUTORES

Diego Ayuso Murillo. Enfermero Gestor, docente e investigador. Secretario General del Consejo General de Colegios Oficiales de Enfermería de España. Profesor Cursos FNN, Universidad Europea de Madrid y el Instituto Superior de Formación Sanitaria CGE. Madrid.

M^a Guadalupe Fontán Vinagre. Enfermera gestora e investigadora con trayectoria profesional en la Comunidad de Madrid. Coordinadora del Instituto Español de Investigación. Consejo General de Enfermería. Madrid.

Soledad Gallardo Bonet. Licenciada en Antropología, Diplomada en Enfermería. Directora Gerente Hospital Sont Llaázer. Palma de Mallorca. Islas Baleares.

Eva García Perea. Enfermera. Directora Departamento Enfermería de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Directora Máster Circulación Extracorpórea y Perfusión UAM. Vicepresidenta Conferencia Nacional de Decanos de Enfermería. Madrid.

Patricia Gómez Picard. Enfermera. Política y Gestora Sanitaria. Diputada PSIB-PSOE. Parlamento de las Illes Balears. Palma de Mallorca. Islas Baleares.

Joan Carles March Cerdá. Doctor en Medicina. Profesor Escuela Andaluza de Salud Pública. Experto en gestión sanitaria y liderazgo. Andalucía.

Ángeles Martín Octavio. Enfermera. Grado en Enfermería. Experta en liderazgo. Máster en Ciencias Sociosanitarias y Máster en Investigación en Ciencias Sociosanitarias. Su gestión se basa en la apuesta firme por las personas y mejorar el mundo, potenciando la solidaridad, la humildad y la generosidad. Humanizar desde el convencimiento de que la suma multiplica. Castilla-La Mancha.

Petra Moreno Martín. Enfermera empresaria directora de FNN Group, desarrolla su labor en el ámbito de la consultoría y la formación, impulsando proyectos estratégicos centrados en la capacitación profesional, la innovación y el fortalecimiento del rol de la Enfermería en las organizaciones sanitarias. Participa activamente en espacios de reflexión y debate profesional, contribuyendo a construir una enfermería más visible, influyente y preparada para los retos presentes y futuros. Madrid.

Rosa María Salazar de la Guerra. Grado en Enfermería. Directora Gerente del Hospital Asociado Universitario Guadarrama. Madrid.

Jesús Sanz Villorejo. Enfermero. Doctor y Profesor Emérito por la Universidad Europea de Madrid. Presidente de la Asociación Nacional de Directivos de Enfermería (ANDE). Secretario General de la Sociedad Española de Directivos de la Salud (SEDISA). Valladolid. Castilla y León.

Mónica Vázquez Calatayud. Enfermera y Doctora en Ciencias de la Enfermería. Con más de veinticinco años de experiencia en práctica asistencial, gestión y liderazgo sanitario. Profesora Titular de la Universidad de Navarra, Máster en Ciencias de la Enfermería y en Gestión. Formación como directiva en IESE Business School. Pamplona. Navarra.

ÍNDICE

AUTORES.....	VII
PRESENTACIÓN	XIII
1. El liderazgo como motor de avance profesional	1
<i>Diego Ayuso Murillo. M^a Guadalupe Fontán Vinagre</i>	
Introducción.....	1
El liderazgo como habilidad profesional esencial.....	1
Características y tipos de liderazgo	4
El Centro Nacional de Liderazgo de la Profesión Enfermera del Consejo General de Enfermería de España	11
Resumen	15
Referencias bibliográficas.....	15
2. Liderazgo en gestión hospitalaria: una experiencia desde la enfermería	19
<i>Soledad Gallardo Bonet</i>	
Introducción.....	19
Una trayectoria de liderazgo construida desde la experiencia	20
Claves y estrategias para un liderazgo ético y sostenible	25
Conclusiones.....	28
Bibliografía	29
3. Liderazgo en Atención Primaria. Liderar desde el cuidado: cuando la vocación se convierte en destino	31
<i>M^a Ángeles Martín Octavio</i>	
Origen y propósito: una historia mucho más que profesional... Una historia de vida.....	31
El arte de influir con propósito: liderazgo humanista para transformar la salud	34
Bibliografía	41
4. Liderazgo en el sector sociosanitario	43
<i>Rosa María Salazar de la Guerra</i>	
Mi experiencia personal	43
Claves para liderar en el sector sanitario	47
Bibliografía	57

5. Liderazgo clínico-asistencial: experiencia, competencias y claves para su desarrollo en la profesión enfermera 59

Mónica Vázquez Calatayud

Introducción.....	59
Mi experiencia personal: construir el liderazgo desde la práctica	60
¿Qué entendemos por liderazgo clínico-asistencial?	64
Claves para desarrollar el liderazgo clínico en enfermería	72
Estrategias organizativas para impulsar el liderazgo clínico	74
Conclusiones.....	75
Bibliografía	76

6. Liderazgo docente..... 79

Eva García Perea

Experiencia de éxito personal.....	79
Habilidades y estrategias en el liderazgo docente e investigador	87
Referencias bibliográficas.....	92

7. Liderazgo investigador 95

Ma Guadalupe Fontán Vinagre

Trayectoria profesional y experiencias	95
Herramientas clave para el liderazgo.....	103
Conclusiones.....	108
Referencias bibliográficas.....	108

8. Liderazgo político 111

Patricia Gómez Picard

La trayectoria profesional como un espacio de aprendizaje.....	111
La gestión de la formación e investigación: cuando una se siente el hada madrina del hospital.....	115
La gestión sanitaria y su impacto en la salud de la población.....	116
La atención primaria no es la puerta de entrada, sino la casa del paciente.....	118
El impacto de las decisiones en materia de políticas sanitarias desde la Consejería de Salud	119
De la política sanitaria al Parlamento de las Illes Balears.....	122
Referencias bibliográficas.....	124

9. Liderazgo en la organización colegial enfermera..... 127

Diego Ayuso Murillo

Trayectoria profesional y experiencias	127
Herramientas clave para el liderazgo.....	137
Bibliografía	142

10. Liderazgo en el asociacionismo profesional 143*Jesús Sanz Villorejo*

Introducción.....	143
Primera Parte	144
Segunda Parte	151
Conclusiones.....	155
Bibliografía	156

11. Liderazgo empresarial. Vocación, gestión y expansión del cuidado 159*Petra Moreno Martín*

La vocación	159
El desarrollo clínico.....	160
La gestión	161
La expansión.....	162
Mi brújula	164
La reflexión	168
Bibliografía	169

12. Liderar y comunicar*Joan Carles March Cerdá*

Introducción.....	171
Comunicación y equipo	172
Liderar 2.0	181
Comunicar con éxito.....	183
Resumen	187
Bibliografía	191

PRESENTACIÓN

.....

El liderazgo implica poseer un conjunto de habilidades y competencias que permiten influir en los demás y convertirse en un referente para otras personas, grupos o equipos. Las competencias relacionadas con el liderazgo son múltiples e incluyen la comunicación, la empatía, la motivación, el fomento del trabajo en equipo, etc. Su desarrollo permite a los líderes guiar, inspirar, influir y gestionar equipos orientados hacia objetivos comunes.

Es esencial que los profesionales de la salud prioricen el liderazgo como motor de avance profesional. Por un lado, el liderazgo permite dar visibilidad a nuestro trabajo y a las actividades diarias que desempeñamos. Por otro, garantiza la excelencia en el ejercicio profesional, independientemente del ámbito en el que se trabaje. Gracias al liderazgo se logra influir, orientar y alcanzar las metas establecidas tanto en las organizaciones como en los abordajes individuales.

La profesión enfermera ha experimentado una enorme transformación en las últimas décadas. Ha pasado de ser una profesión no universitaria en la década de los setenta del siglo pasado, a convertirse en diplomatura universitaria en los años ochenta y, posteriormente, en una carrera de grado a partir de 2008 con la implantación del Plan Bolonia. Este cambio ha permitido a las enfermeras y enfermeros acceder a estudios de máster y doctorado, alcanzando así el máximo desarrollo académico e investigador.

Todo este desarrollo académico se ha consolidado también en la progresión y desarrollo en el ámbito de la gestión y la política sanitaria, donde en la década de los 80 el límite máximo era ser directora o director de Enfermería, y en la actualidad ya tenemos Consejeras de Sanidad, Directoras Generales y Gerentes enfermeras/os en diferentes regiones de nuestro país. Algunas de ellas participan en este libro compartiendo su experiencia y el camino recorrido para lograrlo.

En este libro se recogen las trayectorias profesionales reales de grandes referentes en la profesión enfermera actual que, desde sus vivencias y

ejercicio profesional, utilizando el liderazgo como motor de avance, han conseguido desarrollar notables carreras en diversos ámbitos, alcanzando metas y objetivos de primer nivel, y convirtiéndose en un ejemplo para otros profesionales. A lo largo de los diferentes capítulos se presentan las experiencias de liderazgo de diez enfermeras y enfermeros en distintos contextos, con el propósito de inspirar e influir en otros compañeros, transformando perspectivas y enfocando objetivos, propósitos y logros.

Sin duda, para alcanzar un nivel de influencia real en gestión, política, docencia, investigación o en el ámbito clínico-asistencial, es fundamental priorizar el liderazgo, formarse, entrenarlo y ejercerlo diariamente en la práctica profesional. Solo de esta manera conseguiremos ser referentes para nuestros equipos, nuestros alumnos y, sobre todo, para los pacientes, las familias y los ciudadanos a quienes cuidamos.

El objetivo de este libro es dar visibilidad a referentes y líderes, que pueden ser ejemplo para el resto de profesionales, y mediante el liderazgo servir de impulso e influencia para otras compañeras y compañeros. Os deseamos el mayor de los éxitos, ya que vuestro éxito será el de todos y el de nuestra profesión.

Dr. Diego Ayuso Murillo
Dra. M^a Guadalupe Fontán Vinagre

EL LIDERAZGO COMO MOTOR DE AVANCE PROFESIONAL

.....
Diego Ayuso Murillo. M^a Guadalupe Fontán Vinagre

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una habilidad transversal que debemos priorizar todos los profesionales de la salud, en todas las disciplinas, ya que permite influir en los demás, y para conseguir ser referentes en salud, en docencia, en gestión o en investigación es esencial formarse, entrenarse y ejercer el liderazgo en nuestro día a día, sea cual sea el área de competencias a la que nos dediquemos.

Este libro tiene como objetivo poner en valor y dar visibilidad al liderazgo y, a modo de ejemplo, cada capítulo está realizado por referentes enfermeras/os a nivel nacional, exponiendo sus trayectorias profesionales y las experiencias vividas, para que sirvan de orientación y guía al resto de profesionales, priorizando el liderazgo como uno de los motores de crecimiento y avance en la profesión.

El libro se estructura en diferentes capítulos que abordan ámbitos de gran calado en la profesión enfermera, como son el ámbito clínico, gestor, docente, investigador, político o de comunicación. Contando con la aportación personal, en cada uno de ellos, de un referente o líder en cada entorno específico, exponiendo en una primera parte la trayectoria profesional, y en una segunda parte de cada capítulo, las herramientas esenciales de liderazgo que ha desarrollado a lo largo de su vida profesional para alcanzar el desarrollo profesional.

EL LIDERAZGO COMO HABILIDAD PROFESIONAL ESENCIAL

El enfoque que los autores de este libro tenemos del liderazgo es que debe ser una habilidad transversal de todos los profesionales de la salud,

especialmente de las enfermeras/os, independientemente del sector donde estemos trabajando.

De esta forma, una enfermera/o asistencial o clínica debe ejercer el liderazgo en su puesto de trabajo, consulta de enfermería, unidad de hospitalización, servicio de urgencias, atención sociosanitaria, enfermera militar, enfermera de instituciones penitenciarias, enfermera escolar, etc. La enfermera clínica debe tener la capacidad de influencia y de liderazgo en su función asistencial y de educación para la salud, ya que solo desde el liderazgo seremos capaces de ser referentes, influenciar, convencer y fomentar el autocuidado y la gestión de los procesos de salud/enfermedad de los ciudadanos y pacientes a los que cuidamos y atendemos.

De la misma forma, una enfermera/o docente debe tener la capacidad de influencia y de ser referente para el conjunto de los alumnos a los que da clases y de la que es profesora y maestra. Un buen docente es aquel que genera confianza, comunica, influye y transmite conocimiento e ilusión por su disciplina, generando entusiasmo para querer profundizar y avanzar más en cada una de las asignaturas, permitiendo consolidar la formación tanto en el grado como en el postgrado. Ser docente, ser profesor, ser maestro, lleva implícito ser el líder en el conocimiento de la disciplina que se quiere enseñar, siendo las habilidades que permiten alcanzar el liderazgo, sin duda, esenciales en este ámbito. El liderazgo educativo en la movilización e influencia sobre los demás es importante para transmitir visiones y lograr metas académicas, impactando positivamente en el rendimiento estudiantil, la generación de entornos positivos y la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras. El liderazgo docente transformador e inclusivo es esencial para crear comunidades de aprendizaje dinámicas, para formar a nuevos profesionales o en el desarrollo profesional de los actuales con espíritu crítico constructivo, teniendo en cuenta el cambio en las necesidades de las nuevas generaciones, valores, formas de comunicación y uso de tecnologías, siendo recomendable fortalecer competencias como comunicación efectiva, empatía y adaptabilidad para responder a los desafíos educativos contemporáneos (1). Los docentes son el prototipo de líder a seguir de los estudiantes durante el pregrado y desarrollo profesional, por tanto deben aplicar el liderazgo en el aula y transmitir en los estudiantes ese estilo de dirigir grupos, delegando tareas puntuales a cada uno, fomentando el trabajo colaborativo y en equipo para construir en ellos personalidades consistentes que involucren su participación activa en el desarrollo social de su comunidad, a través de

la gestión eficiente, el diálogo y compromiso. Asimismo, el liderazgo del docente permite desarrollar con mayor incidencia la práctica académica de los estudiantes, sintiéndose más seguros al participar y actuar frente a los contenidos, y cuyos resultados se evidencian en un rendimiento académico acorde al nivel de pregrado en que se encuentran (2). Actualmente, los líderes del ámbito académico deben ser una figura inspiradora sobre las nuevas generaciones y sus diferentes valores, utilizando recursos y formas de comunicación digital, pero también transmitiendo la importancia y necesidad de un buen uso de la IA como motor de crecimiento profesional dentro de los límites éticos y con responsabilidad.

Si hablamos de gestión, no hay duda de que nadie puede convertirse en un buen gestor sanitario o en una buena gestora enfermera sin formación, entrenamiento y un desarrollo competencial constante de las habilidades de liderazgo. La gestión en salud exige mucho más que conocimientos técnicos o administrativos; requiere capacidad para influir positivamente en los equipos, facilitar la toma de decisiones y promover entornos de trabajo colaborativos. En este sentido, liderazgo y gestión deben ir necesariamente de la mano, ya que ambos conceptos se encuentran profundamente interrelacionados en la práctica profesional.

La enfermera gestora debe priorizar el liderazgo como una competencia transversal esencial que se desarrolla y se ejercita en la práctica diaria. Liderar implica orientar al equipo hacia objetivos comunes, motivar a los profesionales y garantizar la calidad de los cuidados, aspectos que resultan fundamentales en organizaciones sanitarias cada vez más complejas. Como señalan diversos estudios recientes, el liderazgo enfermero se asocia con una mejor coordinación de los equipos, mayor implicación profesional y mejores resultados asistenciales (3).

Por ello, el liderazgo no puede entenderse como una cualidad estática o innata, sino como una competencia que debe cultivarse a lo largo de toda la trayectoria profesional mediante formación continua, reflexión crítica y experiencia en la gestión de personas y recursos. De esta manera, la enfermera gestora evoluciona y mejora su capacidad de dirección, contribuyendo al desarrollo de organizaciones sanitarias más eficientes y centradas en el cuidado de las personas (4).

En el ámbito de la investigación en salud, el liderazgo constituye una competencia imprescindible para avanzar en el conocimiento y mejorar la práctica clínica. Investigar no se limita a producir datos o publicar resultados; implica también innovar, transformar y cuestionar de manera

crítica las formas tradicionales de hacer las cosas. El liderazgo investigador exige una actitud permanente de curiosidad intelectual, que lleve a plantear preguntas relevantes sobre la práctica asistencial, la organización de los servicios y la calidad de los cuidados. Solo a partir de esta mirada crítica es posible identificar áreas de mejora y generar conocimiento útil para fortalecer los sistemas sanitarios y mejorar la salud de la población.

En este contexto, las enfermeras investigadoras deben asumir un papel activo como líderes del cambio. Liderar en investigación significa promover la cultura de la evidencia científica, impulsar proyectos colaborativos y trasladar los resultados de la investigación a la práctica clínica. Asimismo, supone convertirse en referentes en buenas prácticas en el desarrollo de nuevas formas de cuidar y en la implementación de intervenciones basadas en evidencia. Diversos estudios subrayan que el liderazgo enfermero en investigación contribuye a reducir la brecha entre conocimiento y práctica, favoreciendo cuidados más seguros y efectivos.

Por ello, el liderazgo en investigación no es opcional y las enfermeras investigadoras deben entrenar y desarrollar competencias de liderazgo que les permitan influir en equipos multidisciplinares, generar redes de investigación y posicionar la disciplina enfermera como un actor clave en la producción de conocimiento científico (5).

CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE LIDERAZGO

Son muchas las *características del líder y del liderazgo* que las enfermeras y enfermeros debemos potenciar para realizar mejor nuestra actividad asistencial, docente, investigadora y gestora. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

Habilidades de comunicación

Las habilidades de comunicación constituyen una de las características esenciales del liderazgo en enfermería, ya que permiten al líder influir, motivar y coordinar eficazmente al equipo para alcanzar objetivos asistenciales comunes. Un líder efectivo debe ser capaz de transmitir información de manera clara, fomentar el diálogo abierto y promover la participación en la toma de decisiones, generando un clima de confianza y colaboración dentro del equipo. Además, la comunicación del líder incluye tanto componentes verbales como no verbales, así como la capacidad de escuchar activamente, ofrecer retroalimentación constructiva y

gestionar conflictos. Estas competencias facilitan la cohesión del equipo, mejoran la satisfacción laboral y contribuyen a una mayor calidad de la atención al paciente. Diversos estudios recientes destacan que la comunicación efectiva, junto con la inteligencia emocional y la capacidad relacional, es un atributo clave del liderazgo enfermero contemporáneo (6).

Valores

Los valores constituyen un pilar fundamental del liderazgo en enfermería, ya que orientan las decisiones, las conductas profesionales y la manera en que el líder se relaciona con su equipo. Un líder basado en valores promueve principios como la integridad, la responsabilidad, la equidad y el compromiso con la calidad del cuidado. Estos valores favorecen una cultura organizacional ética y refuerzan la confianza entre los profesionales sanitarios. Además, el liderazgo fundamentado en valores facilita la toma de decisiones centradas en el paciente y en el bienestar del equipo, contribuyendo a entornos de trabajo más seguros y colaborativos. La evidencia científica señala que el liderazgo ético y basado en valores se asocia con mayor compromiso profesional, satisfacción laboral y mejores resultados asistenciales en enfermería (7).

Respeto

El respeto es una característica esencial del liderazgo en enfermería, ya que sustenta relaciones profesionales basadas en la confianza, la equidad y la valoración de cada miembro del equipo. Un líder respetuoso reconoce la diversidad de opiniones, promueve un trato digno y favorece un entorno donde los profesionales se sienten escuchados y valorados. Este comportamiento fortalece la cultura organizacional, incrementa el compromiso laboral y facilita la colaboración interdisciplinar en la práctica clínica. Además, el respeto del líder contribuye a crear entornos de trabajo psicológicamente seguros, lo que repercute positivamente en la calidad de los cuidados y en la seguridad del paciente. La literatura reciente destaca que los estilos de liderazgo basados en el respeto y la consideración individual se asocian con mejores resultados en los equipos de enfermería (8).

Escucha activa

La escucha activa constituye una habilidad fundamental dentro del liderazgo en enfermería, ya que permite al líder comprender las necesidades,

preocupaciones y perspectivas de los profesionales del equipo. Un líder que practica la escucha activa presta atención plena, evita interrupciones y demuestra interés genuino por las opiniones de los demás, favoreciendo un clima de respeto y confianza. Esta competencia facilita la resolución de conflictos, mejora la toma de decisiones compartida y fortalece la cohesión del equipo asistencial. Además, escuchar activamente permite identificar problemas organizativos o emocionales que pueden afectar al desempeño profesional. La evidencia reciente señala que los líderes enfermeros que practican una escucha efectiva promueven mayor satisfacción laboral y mejores resultados en los cuidados (7).

Resiliencia

Un líder resiliente es capaz de afrontar situaciones adversas, gestionar la presión asistencial y mantener una actitud positiva que favorezca la adaptación del equipo ante los desafíos. Esta capacidad implica regular las propias emociones, aprender de las dificultades y promover estrategias de afrontamiento eficaces entre los profesionales. Asimismo, la resiliencia del líder contribuye a fortalecer el bienestar del equipo, reducir el desgaste profesional y mejorar la calidad de los cuidados. La evidencia reciente señala que el liderazgo resiliente favorece entornos laborales más saludables y equipos más comprometidos en el ámbito de la enfermería (9).

Fijar metas

El líder debe tener claras las metas y objetivos a alcanzar y tiene que tener la capacidad de convencer a los demás de la importancia de su logro.

Cuando una persona se dirige hacia una meta concreta, trabajará con mayor interés y determinación porque ya sabe qué se espera de él o ella. El líder tiene que transmitir al equipo de forma clara cuál es la misión, visión y estrategia en el caso de los líderes gestores y en el resto de los ámbitos que se espera conseguir del paciente, familia, alumno o equipo con el plan de cuidados o proceso en marcha.

Confianza en sí mismo y en los trabajadores

Para generar confianza es importante confiar en uno mismo y en los demás, delegando responsabilidades, porque eso motiva a las personas de tu equipo. Hay que fomentar un ambiente creativo en el trabajo, ser innovador y visionario.

Honestidad

La honestidad constituye una de las cualidades más relevantes para el liderazgo de personas en el ámbito de la salud, ya que este sector se caracteriza por una alta responsabilidad ética, decisiones complejas y un impacto directo sobre la vida y el bienestar de los pacientes. En este contexto, un líder sanitario no solo debe poseer competencias técnicas o de gestión, sino también valores sólidos que orienten su comportamiento y sus decisiones. La honestidad, entendida como la capacidad de actuar con transparencia, veracidad e integridad, permite construir relaciones de confianza entre los profesionales sanitarios, los pacientes y la organización.

Además, la honestidad permite consolidar relaciones basadas en la confianza tanto dentro del equipo sanitario como entre los profesionales y los pacientes. La confianza es considerada un elemento esencial para el funcionamiento eficaz de los hospitales y organizaciones sanitarias, ya que facilita la colaboración, mejora la motivación del personal y contribuye a un mejor desempeño organizacional (10).

Potenciar el talento

El líder tiene talento en lo que realiza y es capaz de rodearse y fidelizar a personas con talento a su lado. La retención del talento es un desafío clave para la sostenibilidad de los sistemas sanitarios. Factores como un entorno laboral favorable, liderazgo transformacional, equilibrio entre vida laboral y personal, y oportunidades de desarrollo profesional influyen significativamente en la permanencia de las enfermeras en las organizaciones sanitarias (11).

Predicar con el ejemplo

El líder trabaja duro, no rehúye de las responsabilidades de su cargo o responsabilidad y, lo hace con honestidad y ética, siendo siempre auténtico: eso es ser un buen líder.

Capacidad de innovación

Ante los actuales cambios y exigencias del entorno, es muy importante ser innovador, porque en ello se asienta la esperanza para resolver los retos que se presentan en entornos cambiantes. La capacidad de innovación resulta clave para impulsar mejoras en la calidad de los cuidados, optimizar los recursos y responder de manera efectiva a nuevos retos. Los líderes innovadores fomentan entornos de trabajo abiertos al aprendizaje,

promueven la participación del equipo y facilitan la implementación de nuevas prácticas basadas en la evidencia. Además, su visión estratégica permite anticipar problemas y generar soluciones creativas que fortalecen la resiliencia de las organizaciones sanitarias (12).

Compromiso

Un líder comprometido con su equipo generará mejores resultados. El compromiso hace que las personas trabajadoras se sientan orgullosos de sí mismos cuando se obtienen resultados positivos en las organizaciones o en los proyectos en los que participan. Refleja el grado de implicación del líder con los objetivos del equipo, la organización y la calidad de los cuidados. Este compromiso favorece la motivación de los profesionales, fortalece el sentido de pertenencia y promueve una cultura de mejora continua. La evidencia científica señala que el compromiso del liderazgo se relaciona con mayores niveles de satisfacción laboral y mejores resultados en los cuidados de enfermería (7,11).

Flexibilidad

La flexibilidad del líder le permite adaptar su comportamiento para dar respuestas precisas según la diversidad del entorno, momento, y tipo de personas, favoreciendo una gestión más eficaz de los recursos y de las situaciones clínicas. Esta capacidad implica apertura al cambio, disposición para reconsiderar decisiones y habilidad para integrar diferentes perspectivas en la resolución de problemas. Asimismo, la flexibilidad favorece la innovación, el aprendizaje continuo y la resiliencia del equipo.

Estilos de liderazgo

Si abordamos los *estilos de liderazgo*, sin duda priorizamos tres teorías o modelos que son el liderazgo transformacional, el liderazgo situacional y el liderazgo estratégico, ya que los hospitales con estilos de liderazgo autoritario presentan niveles más bajos de creación y gestión del conocimiento, así como una menor eficiencia hospitalaria. Por otro lado, los hospitales gestionados con un estilo de liderazgo transformacional mejoran los valores tanto en creación y explotación del conocimiento como en eficiencia hospitalaria, en comparación con el estilo de liderazgo autoritario.

El concepto de *liderazgo transformacional* fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns en 2003. Este lo