

ARTÍCULO ORIGINAL

Liderazgo del enfermero: perspectivas y retos vividos en la Unidad de Urgencias

HIGHLIGHTS

1. Tipos de liderazgo desarrollados por los enfermeros en la UAU.
2. Conductas asertivas aplicadas en el proceso de trabajo.
3. Adversidades experimentadas en el ejercicio del liderazgo.
4. Calidad de la asistencia relacionada con la forma de liderazgo aplicada.

Lays Vitória Mendes Ferreira¹ 

Juliana Aparecida de Albuquerque Apipe¹ 

Fabiana Aparecida Santos¹ 

Rozilaine Aparecida Martins¹ 

Mirelle Inácio Soares¹ 

RESUMEN

Objetivo: Comprender el liderazgo del enfermero en el contexto de una Unidad de Urgencias. **Método:** Estudio descriptivo con enfoque cualitativo, siguiendo el marco teórico-metodológico de la Hermenéutica-Dialéctica. El escenario del estudio consistió en una Unidad de Urgencias, con la participación de 18 enfermeros en activo. Para la recopilación de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas, y los datos se analizaron mediante el análisis temático reflexivo. **Resultados:** En el contexto de la Unidad de Urgencias, los enfermeros ejercen diferentes modelos de liderazgo para una atención de calidad, así como el dominio de buenas prácticas de gestión y conductas asertivas para mejorar la colaboración y la eficiencia del proceso de trabajo. Sin embargo, se enfrentan a adversidades a la hora de equilibrar la autoridad y la subordinación frente al liderazgo. **Conclusión:** Se evidencia la necesidad de ejercer un liderazgo que priorice las relaciones interpersonales positivas, favoreciendo la cooperación y el compromiso del equipo. La adopción de conductas asertivas demuestra un impacto directo en la superación de las adversidades, lo que se traduce en mejoras concretas en la dinámica del proceso de trabajo del enfermero y en la calidad de la asistencia prestada.

DESCRIPTORES: Hospitales; Urgencias Médicas; Liderazgo; Competencia Profesional; Enfermeros.

CÓMO REFERIRSE A ESTE ARTÍCULO:

Ferreira LVM, Apipe JAA, Santos FA, Martins R, Soares MI. Liderazgo del enfermero: perspectivas y retos vividos en la Unidad de Urgencias. Cogitare Enferm [Internet]. 2026 [cited "insert year, month and day"];31:e100234es. Available from: <https://doi.org/10.1590/ce.v31i0.100234es>

INTRODUCCIÓN

Se entiende que la enfermería es la profesión más amplia entre las diferentes áreas de las ciencias de la salud, y que el enfermero puede optar por diversas áreas de actuación, ya sea en el nivel primario, secundario o terciario. Sin embargo, en todas estas áreas es esencial desarrollar un sólido sentido de liderazgo, mediante un liderazgo eficaz, lo que requiere el establecimiento de interacciones constructivas con los miembros del equipo y la implementación de estrategias y acciones para alcanzar objetivos comunes, con el fin de lograr el éxito en el ejercicio del liderazgo¹.

El liderazgo del enfermero se considera una competencia gerencial de suma importancia en la práctica asistencial, y el estilo utilizado para influir en el logro de los objetivos repercute directamente en la calidad de la atención prestada². En este contexto, el enfermero debe comprender el significado del liderazgo y su importancia para la competencia profesional, reconociendo las cualidades fundamentales que permiten su práctica y orientando su trabajo con habilidades de gestión colaborativa, con el fin de reconocer los retos y tomar decisiones precisas³.

Sin embargo, cuando se trata de servicios de urgencia y emergencia, el enfermero se enfrenta a diversas adversidades a lo largo de su práctica, siendo el liderazgo uno de los mayores retos de su proceso de trabajo. Cuando esta competencia no se desarrolla adecuadamente, se reflejan impactos directos en los conflictos del equipo y en la atención prestada al paciente¹. En este sentido, desde la experiencia académica hasta la carrera profesional, se hace necesaria una preparación más amplia, más allá de las habilidades técnicas, ampliando la visión sobre las competencias de liderazgo y gestión⁴.

En cuanto a la relevancia del tema, se justifica la necesidad de comprender cómo se manifiesta el liderazgo del enfermero en un escenario marcado por demandas constantes, la necesidad de decisiones rápidas y una intensa dinámica de equipo. Así, este estudio se propuso identificar los retos y las potencialidades presentes en el ejercicio del liderazgo del enfermero en el entorno de una Unidad de Atención de Urgencias (UAU), con el fin de contribuir con aportaciones para la mejora de las prácticas de gestión, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la cualificación de la asistencia sanitaria. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue comprender el liderazgo del enfermero en el contexto de una Unidad de Atención de Urgencias. Ante esto, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo desarrolla el enfermero su liderazgo en el trabajo diario en una Unidad de Atención de Urgencias?

MÉTODO

Se trata de un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, basado en el marco teórico-metodológico de la hermenéutica dialéctica. La hermenéutica dialéctica presenta una amplia perspectiva sobre la realidad cotidiana en la que se encuentra el individuo, proporcionando diferentes maneras de observar los fenómenos que lo rodean, así como de comprender las interpretaciones que se experimentan⁵.

Para captar a los participantes, se realizó una invitación a través de dispositivos electrónicos y/o personalmente, en la que se presentaron los objetivos de la investigación y la importancia de la participación, garantizando la confidencialidad de la información y aclarando la relevancia del tema en cuestión, con el fin de promover mejoras para la clase profesional y para la calidad de la atención al paciente en la institución de trabajo.

Se consideraron como criterios de inclusión la edad igual o superior a 18 años y el ejercicio de la profesión de enfermero en la institución hospitalaria en el momento de la investigación. Como criterios de exclusión, se consideraron los enfermeros que estaban alejados de sus actividades laborales (licencia por maternidad, vacaciones o baja por motivos de salud), así como aquellos que llevaban menos de un mes trabajando en la institución.

Así, se invitó a participar en esta investigación a 19 enfermeros que trabajaban en las áreas operativas de la UAU, de los cuales 18 manifestaron su acuerdo en participar en el estudio, mediante la firma del Término de Consentimiento Libre y Esclarecido (TCLE). Se excluyó a un participante por no cumplir uno de los criterios de inclusión, ya que llevaba menos de un mes en la institución. De este modo, se definió el número de 18 participantes, ya que se consideró que los testimonios obtenidos a partir de las experiencias de los entrevistados contemplaban el objetivo del estudio y eran suficientes para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, no se adoptó la saturación de datos, ya que no era coherente con los supuestos del Análisis Temático Reflexivo⁶.

La recopilación de datos se llevó a cabo entre los meses de septiembre y octubre del año 2024, cuando se aplicó un cuestionario sociodemográfico compuesto por un guion con datos sobre formación y experiencia profesional, tales como: sexo, edad y tiempo de experiencia profesional.

Posteriormente, se realizaron entrevistas semiestructuradas, utilizando grabadoras digitales, con el fin de registrar íntegramente los discursos de los participantes. Las preguntas orientativas, definidas como centrales, fueron: ¿Cómo desarrolla su liderazgo en el día a día del trabajo en la UAU? ¿Cuáles son las facilidades sobre el liderazgo en el proceso de trabajo del enfermero? ¿Cuáles son los factores que dificultan la aplicación del liderazgo en la UAU por parte del enfermero? El análisis de los datos se realizó mediante el Análisis Temático Reflexivo, ya que permite identificar conclusiones basadas en las experiencias de los participantes en la investigación, de forma más profunda, orientada por el marco teórico-metodológico de la Hermenéutica-Dialéctica⁶.

Cabe destacar que, para garantizar el anonimato de los testimonios, a los enfermeros participantes se les asignó como identificación el cargo que ocupaban, Enfermero (E), y una numeración en números arábigos. De este modo, se les asignó una referencia de E1 a E18. El proyecto fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación (CEI) del Centro Universitario de Lavras mediante el dictamen n.º 6.769.140.

RESULTADOS

Se realizó una caracterización previa de los 18 participantes en esta investigación, que trabajaban en diversos sectores de la UAU, a saber: dos enfermeros en la Comisión de Control de Infecciones Hospitalarias (CCIH)/Inmunización, dos en Emergencias/Sala Roja, uno en Observación, uno en Triage, uno en Medicación, uno en el sector administrativo y uno como Enfermero Responsable Técnico (ERT). Se observó un predominio del sexo femenino (n=11), con edades comprendidas entre los 26 y los 52 años, y una media de 37,6 años. En cuanto a la formación profesional, 16 enfermeros ya tenían al menos un posgrado lato sensu, llegando a tres especializaciones por profesional, con especial destaque para el área de Urgencias y Emergencias.

En cuanto al tiempo de ejercicio profesional, ocho enfermeros tenían hasta cuatro años de experiencia y diez enfermeros tenían diez años o más de ejercicio profesional; el tiempo medio de formación fue de nueve años y cuatro meses (112 meses).

A partir de los resultados de esta investigación, se enumeraron tres categorías temáticas, tituladas: Tipos de liderazgo desarrollados por enfermeros en la Unidad de Atención de Urgencias; Perspectivas del enfermero en el ejercicio del liderazgo: conductas asertivas aplicadas en el proceso de trabajo; y Adversidades en el ejercicio del liderazgo: autoridad frente a subordinación.

Tipos de liderazgo desarrollados por los enfermeros en la Unidad de Urgencias

En los testimonios de los enfermeros participantes se puso de manifiesto que la autoridad se percibe como algo que se impone de forma natural ante el equipo, respaldada por una posición jerárquica superior y por las exigencias inherentes al cargo, lo que lleva a algunos profesionales a desarrollar prácticas de liderazgo marcadas por el autoritarismo.

[...] si los llamo aquí a la sala, ya saben que la cosa está fea, porque normalmente bromeo, los trato bien, pero cuando los llamo aquí a la sala [...] ya les digo: su amiga se queda fuera, aquí dentro está la coordinadora, así que entren y vengan preparados [...]. (E1)

Sin embargo, se observa que algunas habilidades utilizadas por los enfermeros resultan beneficiosas para lidiar con los impasses, favorecer el progreso de las actividades laborales y liderar a su equipo de manera positiva en el entorno de trabajo, alineándose con los supuestos del liderazgo democrático.

[...] lo desarrollo de la mejor manera posible, principalmente en lo que se refiere al compañerismo, así que me gusta mucho conversar con los técnicos, con los demás enfermeros, dialogar de la mejor manera posible para que el servicio siga adelante, por mucho que a menudo sea difícil. Por eso, siempre me gusta hablar primero y luego tomar otras medidas [...] una comunicación activa con todo el equipo, ya sea técnico, otro enfermero o incluso un médico y los demás profesionales, para que el servicio siempre funcione bien, creo que es muy importante. (E3)

[...] hay varios profesionales con perfiles muy diferentes, tenemos que encontrar un término medio, y por lo general trato de ver el perfil de cada uno y trazar una línea que permita atender más o menos a cada uno, con un poco de flexibilidad, creo que es parte del trabajo. (E7)

Así, a través del discurso del enfermero E17, se puede observar la adopción de un estilo de liderazgo más liberal, que proporciona libertad y autonomía a los miembros del equipo, con el fin de fomentar un clima armonioso, reduciendo las críticas excesivas y las exigencias desproporcionadas. Sin embargo, la ausencia de críticas y exigencias, aunque sean constructivas, puede dar lugar a una falta de orientación y cohesión si no existe un equilibrio adecuado, ya que la ausencia de supervisión puede generar incertidumbres y una posible desorganización en las actividades propuestas. Por otro lado, el liderazgo liberal, en determinadas circunstancias, puede favorecer el compromiso del equipo y el fortalecimiento de la confianza, cuando los colaboradores, por ser experimentados, demuestran responsabilidad y capacidad para resolver impasses de forma independiente, con la mínima intervención del líder.

[...] me tomo muy en serio la amistad, creo que es más fácil que tener que enfrentarse, porque vas a trabajar con esa persona el resto de tu vida, dependes de ella, que tenga buena comunicación, que te aprecie, porque la persona puede fastidiarte, y entonces prefiero que sigamos siendo amigos, que pueda hablar con ella; si alguien ha hecho algo mal, no lo digo en ese momento, luego lo llamo [...] prefiero corregirlo y luego llamar a la persona con amistad, hablar al día siguiente [...] prefiero eso a dejar ese ambiente hostil en el turno. (E17)

De este modo, a partir de los testimonios de los enfermeros participantes E2 y E3, se evidencia la aplicación del Liderazgo Coaching para alcanzar metas compartidas en el ámbito del equipo, mediante el uso de competencias tales como el incentivo, la comunicación clara, el apoyo y la transmisión de conocimientos, que el enfermero comparte con sus subordinados de manera eficaz, impactándolos positivamente.

[...] si veo algo mal, lo arreglo allí mismo con ellos: mirad, chicos, vamos a intentar hacerlo así, creo que es más fácil que lo hagáis de esta manera, dentro de la técnica, claro. (E2)

[...] creo que uno de los puntos principales para la enfermería es esta cuestión de mostrar y dar confianza, mostrar confianza para que ellos confíen en ti, entonces mostrar que eres capaz de eso, que estás ahí [...]. (E3)

Por lo tanto, se observa la presencia de la aplicación del liderazgo situacional en el escenario de este estudio, ya que los enfermeros delinear los perfiles de sus subordinados y tienden a adoptar posturas que se corresponden con las circunstancias vigentes.

[...] dependiendo del empleado, hay que tener más empatía, y él tiene un mejor perfil para ser liderado, muchas veces algunos empleados también tienen ese perfil un poco más resistente, entonces, en un primer momento, converso, explico, oriento y hablo de la manera que se me pide, de la forma más fácil de hacerlo. Y, si aun así, el empleado no está actuando de la manera más adecuada, tenemos que imponer, exigir y requerir que está aquí para actuar, tiene que ser responsable de lo que tiene que hacer [...]. (E6)

[...] los más antiguos tienen un problema con nuestro liderazgo y tenemos que ser más firmes de lo normal con ellos, debido a su falta de aceptación. (E18)

A la luz de estos testimonios, se comprende que el liderazgo repercute directamente en la calidad de la atención prestada a los pacientes y en la eficiencia del equipo de enfermería. Por lo tanto, el enfermero, en su calidad de líder, debe desarrollar y consolidar conductas y prácticas de liderazgo eficaces, que no solo promuevan un ambiente de trabajo colaborativo, sino que también garanticen la seguridad y la satisfacción de los pacientes.

Perspectivas del enfermero en el ejercicio del liderazgo: conductas asertivas aplicadas en su proceso de trabajo

La capacidad de perfilar a los colaboradores constituye una conducta asertiva esencial en el proceso de liderazgo, ya que este enfoque implica el análisis de diversas características, comportamientos y actitudes de los colaboradores, lo que permite comprender la dinámica del equipo, favoreciendo su cohesión y equilibrio, y maximizando la colaboración, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Estas observaciones quedaron patentes en los relatos de los enfermeros E7 y E10, cuando enfatizaron cómo esta conducta puede contribuir al proceso de liderazgo.

[...] primero trato de conocer al equipo, interactuar con él, ver el perfil de cada uno, lo que me parece muy importante, y que, a veces o siempre, el perfil del profesional es muy diferente [...]. (E7)

[...] entonces, conocer el perfil de cada uno, las facilidades de cada uno y también las dificultades, también está la cuestión de las limitaciones, que tenemos que mirar eso y cuál es la limitación, hay que trabajar de manera diferente con cada uno, mirar el perfil, y no sirve de nada forzar una situación cuando la persona no tiene el perfil, porque para ser un buen líder, tenemos que conocer el perfil, al empleado, las limitaciones y

las facilidades [...]. (E10)

Mientras tanto, se observa que la comunicación se constituye como una conducta valorada, capaz de facilitar el ambiente de trabajo y hacerlo más colaborativo, lo que resulta en un desempeño eficaz y una retroalimentación positiva en relación con el liderazgo, ya que la mediación de conflictos basada en la comunicación favorece el ejercicio del liderazgo.

[...] la facilidad es la comunicación, las técnicas son muy tranquilas a la hora de recibir cualquier tipo de orientación, la cuestión también es llamar la atención adecuadamente, aceptan y no son personas que se enfrentan a ti, y trabajamos juntos desde hace tiempo, por lo que hay confianza entre nosotros, un vínculo de confianza, lo que también es una facilidad [...]. (E10)

[...] es la comunicación, yo pido y me atienden, así que no me dan largas, entonces, si hay algo que hacer ahora, un examen, yo digo: «Oh, fulano, hay que hacer esto», y ellos responden: «Ya voy». ¿Puede ser ahora? Nunca doy órdenes, siempre pido y, realmente, es la comunicación, cuando pides con amabilidad, usas las palabras correctas, obtienes una respuesta positiva. (E11)

[...] intentar mediar en los conflictos, hablando, para que el liderazgo sea más fácil, porque un liderazgo con mucho conflicto, mucha dificultad entre el equipo, creo que lleva a una dificultad muy grande y, cuando no hay esa dificultad, se facilita. (E15)

Otra conducta relevante se refiere a la capacidad de desarrollar vínculos con el equipo, ya que un líder proactivo se dedica a cultivar la confianza entre los miembros, promoviendo la armonía en las interacciones y aumentando la eficacia del equipo, como se evidencia en los testimonios de los enfermeros E3 y E8.

[...] empieza a ser más fácil una vez que confían en ti, mientras que al principio se muestran recelosos, sobre todo los técnicos, porque no conocen tu forma de trabajar. A partir del momento en que ya hay una convivencia, es más fácil lidiar con ellos. (E3)

Creo que la facilidad viene cuando nos ganamos la confianza del profesional, del equipo, porque cuando no confían en ti, no te respetan de verdad, no se toman en serio las cosas que les pides. Cuando te ganas su confianza, el proceso de trabajo se vuelve más fácil. (E8)

Por lo tanto, la construcción de relaciones positivas entre el personal de enfermería y los colaboradores contribuye a la motivación y la satisfacción en el trabajo, lo que demuestra que los profesionales que se sienten valorados e integrados en el equipo tienden a presentar mejores resultados y a mantener una actitud proactiva en sus funciones, lo que puede repercutir positivamente en la calidad de la atención prestada.

Adversidades en el ejercicio del liderazgo: autoridad frente a subordinación

Los participantes destacaron que la falta de autonomía de los enfermeros repercute directamente en su capacidad de liderazgo, especialmente cuando trabajan con colaboradores más experimentados en la institución. Además, factores externos, como cuestiones políticas, también desempeñan un papel relevante en este escenario.

[...] la falta de autonomía que tienen los enfermeros aquí también es muy grande, uno de los obstáculos es la falta de autonomía, porque, en primer lugar, el RT tiene una relación muy estrecha con todo el equipo y, por lo tanto, a menudo el técnico pasa por encima del enfermero y va directamente al RT [...]. (E5)

[...] al ser un servicio público, y existe, hablando en términos generales, mucha

influencia y mucha política, a veces, en el liderazgo, te frena un poco, porque no puedes poner en práctica lo que necesitas y lo que hay que hacer correctamente, ya que la cuestión política a menudo no lo permite. (E7)

[...] y una de las mayores dificultades aquí en la UAU es que es un poco más difícil tener control, por así decirlo. Creo que, cuando entré, ya había muchos empleados antiguos y veo que les dieron mucho poder, demasiada autonomía [...]. (E13)

Además, en esta investigación se pusieron de manifiesto obstáculos que limitan el ejercicio del liderazgo del enfermero, entre los que destacan la elevada rotación de personal en enfermería, el reducido número de colaboradores y la insuficiencia de recursos materiales, lo que se traduce en una disminución del rendimiento del equipo frente al liderazgo y compromete la calidad del trabajo prestado.

[...] el liderazgo aquí está muy fragmentado, sobre todo porque los turnos rotan por los distintos sectores y no tenemos un equipo fijo, y no puedes posicionarte como coordinador del equipo, porque, de un mes a otro, tu equipo es otro [...]. (E5)

[...] la rotación de empleados aquí es muy alta, así que creo que eso lo dificulta mucho, porque cuando consigues trabajar con el equipo y la comunicación ya fluye, entonces ya conoces el perfil de cada empleado, y cuando ves que cambia [...]. (E10)

[...] no hay un flujo definido, tenemos un número reducido de profesionales para trabajar, también tenemos pocos recursos materiales y, por lo tanto, esto dificulta mucho la aplicación de cualquier tipo de herramienta de gestión y la realización de los procesos de enfermería. (E14)

Ante esta premisa, la carga excesiva de trabajo también plantea retos en el ejercicio del liderazgo, ya que el enfermero pasa a prestar mayor atención a estos colaboradores, como se evidencia en los testimonios descritos en este estudio.

[...] profesional que tiene dos o más empleos, no se puede gestionar muy bien el turno, porque uno está pensando en la empresa; la empresa no puede parar, tiene que funcionar [...] entonces tenemos que cambiar el turno, y no se puede, porque ellos están de turno en el otro empleo, así que este es un factor que dificulta mucho las cosas [...]. (E2)

De este modo, fue posible verificar, a través de los discursos de los enfermeros, que la insubordinación conlleva la ausencia de una comunicación eficaz entre el enfermero y el colaborador del equipo antes de que el conflicto se comunique a un superior, situación que se percibe como frecuente en el contexto investigado. En este sentido, se observa que la falta de comunicación puede afectar el flujo de la asistencia prestada, así como la aplicación del liderazgo, lo que constituye un desafío significativo en el ejercicio del liderazgo por parte de los enfermeros en la UAU, escenario de esta investigación.

[...] aquí vemos que la mayor dificultad es la insubordinación, porque no aceptan las órdenes [...] la insubordinación es muy característica, casi la mitad de los empleados de aquí [...] (E17)

[...] hay técnicos a los que les cuesta más aceptar nuestro liderazgo y pasan por encima de nosotros para acudir a sus superiores, y nuestros superiores acaban, a menudo, poniéndose del lado del técnico, en lugar del nuestro, al tiempo que nos exigen, pero nos impiden imponernos [...]. (E18)

Ante lo expuesto, se comprende que las adversidades experimentadas en el ejercicio del liderazgo pueden tener un impacto significativo y directo en la calidad de la atención prestada, así como en el clima organizacional, y pueden representar tanto retos internos como externos en la práctica del liderazgo en enfermería. Por lo tanto, corresponde al enfermero gestionar de manera eficaz y eficiente tales impasses, preservando la calidad de su trabajo y el rendimiento del equipo.

DISCUSIÓN

Los resultados evidenciaron que el enfermero se enfrenta a diversas situaciones que exigen diferentes posturas en la práctica laboral, actuando según las complicaciones, ya que liderar va mucho más allá de delegar funciones, requiriendo conocimientos, habilidades y actitudes orientadoras capaces de conducir los procesos de toma de decisiones y la asistencia de manera eficiente y con la calidad esperada³. Ante esta premisa, para que el desarrollo de la atención se produzca según lo previsto, se necesitan buenas prácticas de liderazgo.

Sobre la relevancia de este tema, cabe destacar que la capacidad de liderazgo se considera una herramienta esencial en la práctica de la enfermería. Así, la competencia en liderazgo está directamente relacionada con la capacidad de coordinar y dirigir al equipo, entendiéndose que esta habilidad se configura como un conjunto de competencias e interacciones cultivadas en la práctica entre el líder y sus colaboradores. De este modo, el enfermero debe desarrollar continuamente esta habilidad para lograr avances en los resultados personales, organizativos y asistenciales, ya que el proceso de mejora es continuo para obtener resultados satisfactorios⁷.

En consecuencia, se identificaron en los resultados varios modelos de liderazgo en el día a día del enfermero, siendo que el estilo de liderazgo se refiere a la manera en que el líder interactúa con aquellos que lo tienen como referencia, ya sea en contextos grupales o en situaciones individuales². Cabe destacar que, en este estudio, fue posible identificar diferentes tipos de liderazgo, entre ellos el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático, el liderazgo coaching, el liderazgo laissez-faire y el liderazgo situacional, destacando sus particularidades, ventajas y desventajas, así como la forma en que cada uno puede impactar en el trabajo y en el equipo.

En este sentido, los testimonios de los participantes demostraron que el líder autocrático actúa de manera centralizada, al considerar que sus decisiones son las únicas válidas y excluir a los liderados del proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, el liderazgo autocrático no resulta beneficioso ni favorable para el entorno laboral ni para el equipo, y puede afectar directamente a la calidad del trabajo y hacerlo ineficaz.

Así, los resultados del estudio evidenciaron que el modelo de liderazgo democrático resulta beneficioso, ya que establece un ambiente más colaborativo, en el que la comunicación transparente y la confianza desempeñan un papel esencial. Sin embargo, se observa la existencia de un modelo que se ha destacado, conocido como Liderazgo Coaching, que promueve la comunicación eficaz, la práctica del feedback y ofrece apoyo al equipo, con miras a alcanzar resultados conjuntos, aspectos que resultan necesarios para las habilidades exigidas para el desempeño del enfermero líder⁸.

En este estudio también se observó que el liderazgo liberal o libre se caracteriza por una participación mínima y restringida del líder, lo que ofrece una gran autonomía y libertad a los miembros del equipo. De este modo, se observa que el fomento de la iniciativa y la creatividad de los colaboradores constituye un componente fundamental

de este tipo de liderazgo, ya que permite al líder delegar funciones y responsabilidades, transfiriendo así su autoridad. En consecuencia, este modelo de liderazgo puede dar lugar a un proceso de trabajo inconsistente, lo que lo convierte en un enfoque de liderazgo desfavorable⁹.

Otro tipo de liderazgo que prevaleció en esta investigación fue el liderazgo situacional, que se evidencia en los resultados al enfatizar que no existe un único modelo de liderazgo que se aplique al proceso de trabajo en salud y enfermería. Por el contrario, se observa que este modelo puede resultar en una ventaja en la resolución rápida de problemas, sin embargo, presenta la desventaja de la ausencia de una planificación anticipada, ya que todo depende de la demanda momentánea. Por lo tanto, los líderes que adoptan este tipo de liderazgo deben estar preparados para afrontar las adversidades y los imprevistos del día a día, actuando con confianza y excelencia, además de adaptarse a las demandas del equipo y de cada situación cotidiana, con el fin de lograr mejoras⁷.

Ante esta premisa, corresponde al enfermero orientar al equipo hacia un objetivo común, siendo necesario el perfeccionamiento constante de sus habilidades y conductas, teniendo en cuenta las posiciones de liderazgo potencialmente eficaces en el ámbito laboral y que deben integrar el perfil del enfermero líder, como crear vínculos, ser flexible, desarrollar relaciones interpersonales adecuadas y una comunicación eficaz. En este sentido, es posible trazar el perfil de cada colaborador, con el fin de contribuir a su transformación y potenciar sus puntos fuertes y débiles, para hacer justicia al acto de liderar a los liderados³.

Por consiguiente, los resultados revelaron que una de las principales perspectivas del enfermero en el ejercicio del liderazgo es la capacidad de comunicación eficaz, que se configura como un elemento de suma importancia en la construcción de relaciones de confianza con el equipo y los pacientes. Esto incluye la capacidad de transmitir ideas y sentimientos de forma clara, respetuosa y objetiva, asegurando que todos se sientan escuchados y valorados, ya que estas conductas son cruciales para resolver conflictos y promover un ambiente en el que se acoge y se fomenta la retroalimentación.

Mientras tanto, un buen líder debe ser capaz de adoptar conductas asertivas que favorezcan un proceso de trabajo eficaz, como saber escuchar a sus subordinados, reconocer las habilidades de cada uno y orientarlos, así como abrir espacio para el diálogo, gestionar los conflictos de manera horizontal y eficiente, y comprender las capacidades y limitaciones individuales. Al actuar de esta manera, se contribuye al desarrollo del equipo, generando un vínculo saludable entre todos y, en consecuencia, garantizando la calidad y la seguridad del paciente de manera integral³.

En vista de lo anterior, cabe destacar que las habilidades de gestión del líder están relacionadas con su capacidad de liderazgo y con la forma en que estas influyen en el equipo y en los resultados obtenidos. Esta conexión abarca desde la atención prestada al paciente hasta la toma de decisiones frente al equipo. Por lo tanto, el enfermero en posición de liderazgo debe adoptar una postura que transmita confianza, integrando habilidades y competencias que influyan en resultados positivos. Sin embargo, al ejercer un liderazgo eficaz, se enfrentan a obstáculos que hacen que estas acciones sean difíciles, a menudo relacionados con el entorno laboral en el que se encuentra el profesional, lo que repercute en la calidad de la atención al paciente y en la satisfacción en el ejercicio profesional, lo que hace que la práctica laboral sea difícil en lo que respecta al liderazgo¹⁰.

Así, entre las principales adversidades a las que se enfrentan los enfermeros a diario en el ejercicio de su liderazgo, destacan la reducida autonomía en sus funciones

como líderes, la elevada rotación de personal, el número ineficaz de colaboradores, la insubordinación dentro del equipo, siendo notoria la falta de comunicación clara y eficaz y la sobrecarga de trabajo, que repercuten en los turnos.

En este contexto, cabe destacar que, a la luz de los resultados, se pudo observar que, al ejercer su función de liderazgo, es imprescindible que el enfermero logre establecer una comunicación eficaz, evitando que el autoritarismo se convierta en algo necesario para la ejecución de las tareas. Sin embargo, en este proceso puede surgir la insubordinación, lo que puede perjudicar tanto la calidad como la eficacia de la asistencia prestada, además de afectar al rendimiento del equipo.

Por lo tanto, es de suma importancia que el enfermero garantice la calidad de la atención mediante un liderazgo eficaz, que utilice habilidades que influyan positivamente en sus colaboradores, destacando la capacidad de relacionarse y comunicarse de manera eficaz con el equipo, adoptando una escucha activa, respetando las adversidades y realizando continuamente una autoevaluación, con el fin de tomar decisiones asertivas, garantizando que su liderazgo influya en buenos comportamientos y resultados, como reducir la insubordinación y fortalecer las relaciones, ya que, una vez que el enfermero no posee las habilidades necesarias para actuar como gestor, enfrentará adversidades constantes para ejercer su liderazgo en el ámbito laboral¹¹.

Por último, este estudio presentó como limitaciones el hecho de haberse realizado solo en una Unidad de Atención de Urgencias, así como los aspectos relacionados con el tiempo y la disponibilidad de los enfermeros para participar en la investigación.

CONSIDERACIONES FINALES

En las experiencias de los enfermeros que trabajan en la UAU, fue posible comprender la existencia de una comprensión incipiente sobre los diferentes estilos de liderazgo, lo que se configura como un factor preocupante, ya que la insuficiente apropiación de esta competencia puede dar lugar a resultados insatisfactorios en el equipo y en la calidad de la atención.

En este sentido, se observó que las conductas utilizadas por los enfermeros enfatizaban las relaciones positivas y eficientes en el proceso de trabajo, ya que tienden a desempeñar un papel esencial en el fortalecimiento del liderazgo entre sus subordinados, al adoptar un modelo de gestión horizontal, con el uso de habilidades asertivas, influyendo en los comportamientos y promoviendo relaciones saludables entre todos en el entorno laboral.

Sin embargo, persisten las dificultades en el proceso de trabajo en lo que se refiere a mantener una postura firme ante sus subordinados, lo que genera obstáculos que debilitan su autoridad. Entre ellas destacan la reducida autonomía, la elevada rotación de personal, el número insuficiente de colaboradores, la insubordinación, la comunicación ineficaz, la sobrecarga de trabajo y la desconfianza hacia los enfermeros recién titulados.

Por lo tanto, este estudio abarcó las percepciones relativas a los desafíos que enfrentan los enfermeros durante el ejercicio del liderazgo en un escenario de urgencia y emergencia, señalando la necesidad de iniciativas y estrategias que ayuden y favorezcan el ejercicio del liderazgo, haciendo que el ambiente de trabajo sea más colaborativo y eficiente, así como subsidiando la formulación de políticas públicas, el desarrollo de programas de capacitación y la realización de futuras investigaciones que amplíen el conocimiento sobre este tema en las UAU.

REFERENCIAS

1. Backes DS, Gomes RCC, Rupolo I, Bucher A, da Silva MJP, Ferreira CLL. Liderança em enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2022 [cited 2026 Feb 5];56:e20210553. Available from: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0553en>
2. de Oliveira L, de Andrade JC, Ferreira TDM, Balsanelli AP, Gasparino RC. Ideal leadership: perception of nursing students. Rev Bahiana enferm [Internet]. 2022 [cited 2025 Jun 19];36:e448291-9. Available from: <https://doi.org/10.18471/rbe.v36.44829>
3. da Silva TR, Felex M, Saccomann ICR. Práticas de liderança em enfermagem: avaliação dos gestores e da equipe liderada. Rev Fac Ciênc Méd Sorocaba [Internet]. 2021 [cited 2026 Feb 5];23(3/4):90-6. Available from: <https://doi.org/10.23925/1984-4840.2021v23i3/4a5>
4. Morcelli LMB, Dias BM, Gabriel CS, Bernardes A. Influence of nurse leadership on patient safety: an integrative review. Rev Baiana Enferm [Internet]. 2023 [cited 2026 Feb 05];37:54967. Available from: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/54967>
5. Rodrigues EGB. Hermenêutica dialética das narrativas: uma proposta de análise de biografias. Esferas [Internet]. 2022 [cited 2026 Jan 17];2(25):2446-6190. Available from: <https://doi.org/10.31501/esf.v1i25.14093>
6. Braun V, Clarke V. To saturate or not to saturate? questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales, Qual Res Sport Exerc Health [Internet]. 2021 [cited 2025 Oct 24];2(13):201-16. Available from: <https://doi.org/10.1080/2159676x.2019.1704846>
7. Varanda PAG, Amestoy SC, da Silva GTR, Backes VMS, Vieira SL, das Virgens CDR. Professors' perspectives on the teaching of leadership in nursing. Ciênc Cuid Saúde [Internet]. 2023 [cited 2026 Jan 17];22:e65753. Available from: <http://dx.doi.org/10.4025/ciencuidsaude.v22i0.65753>
8. de Moraes MCS, Dutra GO, Ferreira TDM, Dias FCP, Balsanelli AP, Gasparino RC. Nursing coaching leadership and its influence on job satisfaction and patient safety. Rev Esc Enferm USP [Internet]. 2021 [cited 2026 Jan 17];55:e03779. Available from: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020042103779>
9. Biegelmeyer UH, Castilhos NC, Correio VB, Maioli S. Liderança: tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações. Adm Empresas Rev [Internet]. 2021 [cited 2025 Jun 19];2(24):115-48. Available from: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4420/371373311>
10. Amestoy SC, Trindade LL, da Silva GTR, Martins MM, Varanda PAG, dos Santos IAR. Fragilities and potentialities in the training of nurse leaders. Rev. Gaúcha Enferm [Internet]. 2021 [cited 2026 Feb 18];42(esp):e20200196. Available from: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>
11. Marziale MHP. The strengthening nursing in different contexts of action based on leadership: beyond practice, into policy. Rev Enferm UFSM [Internet]. 2022 [cited 2026 Jan 17];12:e1. Available from: <https://doi.org/10.5902/2179769273424>

Nurse leadership: perspectives and challenges experienced in the Emergency Care Unit**ABSTRACT**

Objective: To understand nurse leadership in the context of an Emergency Care Unit. **Method:** Descriptive study with a qualitative approach, following the theoretical-methodological framework of Hermeneutic-Dialectics. The study setting consisted of an Emergency Care Unit, with the participation of 18 practicing nurses. Semi-structured interviews were used for data collection, and the data were analyzed using Reflective Thematic Analysis. **Results:** In the context of the Emergency Care Unit, nurses exercise different leadership models for quality care, as well as mastering good management practices and assertive behaviors to improve collaboration and efficiency in the work process. However, they face adversity in balancing authority and subordination in the face of leadership. **Conclusion:** There is a clear need to exercise leadership that prioritizes positive interpersonal relationships, favoring cooperation and team commitment. The adoption of assertive behaviors has a direct impact on overcoming adversity, resulting in concrete improvements in the dynamics of the Nursing work process and the quality of care provided.

DESCRIPTORS: Hospitals; Emergencies; Leadership; Professional Competence; Nurses, Male.

Recibido en: 27/06/2025

Aprobado en: 27/01/2026

Editor asociado: Dra. Cremilde Aparecida Trindade Radovanovic

Autor correspondiente:

Lays Vitória Mendes Ferreira

Centro Universitário de Lavras

Rua Padre José Poggel, 506 - Padre Dehon, Lavras - MG, 37203-593

E-mail: mendeslaysvitoria@gmail.com

Contribución de los autores:

Contribuciones sustanciales a la concepción o diseño del estudio; o la adquisición, análisis o interpretación de los datos del estudio -

Ferreira LVM, Soares MI. Elaboración y revisión crítica del contenido intelectual del estudio - **Ferreira LVM, Apipe JAA, Santos FA, Martins R, Soares MI.** Responsable de todos los aspectos del estudio, asegurando las cuestiones de precisión o integridad de cualquier parte del estudio - **Ferreira LVM, Soares MI.** Todos los autores aprobaron la versión final del texto.

Conflicto de intereses:

Los autores no tienen conflictos de intereses que declarar.

Disponibilidad de datos:

Los autores declaran que todos los datos están completamente disponibles en el cuerpo del artículo.

ISSN 2176-9133



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).