

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE MEDICINA  
ESCUELA DE ENFERMERÍA**



**El liderazgo de enfermería en atención primaria**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER EN ENFERMERÍA**

**AUTOR**

**Gisela Lisett Reategui Valderas**

**ASESOR**

**Aurora Violeta Zapata Rueda**

<https://orcid.org//0000-0003-0642-3277>

**Chiclayo, 2023**

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	<b>revistas.um.es</b> Fuente de Internet	2%
2	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	2%
3	<b>Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo</b> Trabajo del estudiante	1%
4	<b>www.prevencionintegral.com</b> Fuente de Internet	1%
5	<b>worldwidescience.org</b> Fuente de Internet	1%
6	<b>www.tdm.com.ni</b> Fuente de Internet	1%
7	<b>Submitted to Queen Mary and Westfield College</b> Trabajo del estudiante	<1%
8	<b>Submitted to Universitat Politècnica de València</b> Trabajo del estudiante	<1%

## Índice

Resumen .....	4
Abstract .....	5
1. Introducción .....	6
2. Metodología .....	7
2.1. Tipo de estudio:.....	7
2.2. Método de búsqueda: .....	7
2.3. Criterios de selección de los estudios: .....	8
2.4. Selección de artículos: .....	8
3. Resultados y discusión .....	8
3.1. Resultados .....	8
3.2. Discusión.....	9
4. Conclusiones .....	12
5. Referencias .....	14
6. Anexos.....	17

## Resumen

**Objetivo:** La presente investigación tuvo como objetivo describir el liderazgo en enfermería en la atención primaria. **Método:** Revisión bibliográfica, de tipo descriptiva, usando los descriptores (Liderazgo, Enfermería, Atención primaria de salud), realizada entre los meses de abril y mayo del 2021, en las bases de datos Pubmed, Scielo, ScienceDirect, Redalyc, Dialnet y Biblioteca Virtual de Salud, considerando artículos originales publicados en los últimos 5 años, en idiomas español, inglés y portugués, los documentos fueron localizados a través de búsqueda avanzada, utilizando ecuaciones de búsqueda en las bases de datos antes mencionadas, para después filtrar por criterios de inclusión y exclusión y ser validados por guías metodológicas, de los cuales 6 fueron de Pubmed, 3 Scielo, 2 ScienceDirect, 1 Redalyc, 2 Dialnet y 2 BVS, lo que sumó un total de 16 artículos que cumplieron con los criterios establecidos. **Resultados:** Según la metodología de las investigaciones, los artículos seleccionados fueron 6 cuantitativos y 10 cualitativos, después de un análisis exhaustivo de contenido, se plantearon 3 categorías: Estilos de Liderazgo, Competencias de un enfermero líder y Limitantes del Liderazgo de Enfermería. **Conclusión:** Según los hallazgos en la revisión bibliográfica se concluye que el liderazgo de enfermería, es fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la atención primaria, la cual exige competencias del profesional de enfermería y de la exhibición de los diferentes estilos de liderazgo, los cuales se van ejerciendo en razón de las limitantes existentes en el sistema de Salud.

**Palabras clave:** Liderazgo, Enfermería, Atención Primaria de Salud

### Abstract

**Objective:** The present research aimed to describe nursing leadership in primary care. **Method:** Bibliographic review, of a descriptive type, using the descriptors (Leadership, Nursing, Primary health care), carried out between the months of April and May 2021, in the databases Pubmed, Scielo, Sciencedirect, Redalyc, Dialnet and Library Virtual de Salud, considering original articles published in the last 5 years, in Spanish, English and Portuguese languages, the documents were located through advanced search, using search equations in the aforementioned databases, and then filtered by criteria of inclusion and exclusion and be validated by methodological guidelines, of which 6 were from Pubmed, 3 Scielo, 2 Sciencedirect, 1 Redalyc, 2 Dialnet and 2 BVS, which added a total of 16 articles that met the established criteria. **Results:** According to the research methodology, the selected articles were 6 quantitative and 10 qualitative, after an exhaustive content analysis, 3 categories were proposed: Leadership Styles, Competencies of a nurse leader and Limitations of Nursing Leadership. **Conclusion:** According to the findings in the bibliographic review, it is concluded that nursing leadership is essential for the development and strengthening of primary care, which requires competencies from the nursing professional and the display of different leadership styles, which They are being exercised due to the existing limitations in the Health system.

**Keywords:** Leadership, Nursing, Primary Health Care

## 1. Introducción

El liderazgo de enfermería, es un proceso que fomenta la mejora de las condiciones de salud y estilos de vida de la comunidad; el logro de objetivos de cuidado propios de la profesión, y el alcance de las metas propuestas en los servicios de salud. Por ello, es un proceso que favorece el desarrollo social, profesional y organizacional <sup>1</sup>.

Ser enfermeras líderes en el área de atención primaria, constituye un proceso político y social global, que abarca no solamente las acciones dirigidas directamente a fortalecer las habilidades y capacidades del individuo; sino también, las que se encuentran encaminadas a modificar las condiciones de vida del individuo y comunidad, con el fin de mitigar su impacto en la salud pública e individual <sup>2</sup>.

Es un reto de suma importancia tener enfermeros con suficiente capacidad, conocimientos y habilidades para ocupar tales posiciones de liderazgo, pues eso influye de manera significativa en la adopción de decisiones y en el establecimiento de prioridades para asignar recursos que permitan la mejora en la salud. Asimismo, debido a la falta de enfermeros líderes en los equipos de los diferentes niveles de atención de salud, se torna como un obstáculo para el progreso y la mejora de la calidad de salud <sup>3</sup>.

Por muchos años, el rol enfermero se ha centrado principalmente en el ámbito recuperativo, enfocado en la actividad asistencial hospitalaria; sin embargo de un tiempo acá, esto ha ido cambiando, incluso desde las políticas de estado; de allí parte la necesidad de que los profesionales de enfermería exhiban competencias como líderes en el ámbito de la atención primaria, principalmente en el ejercicio de actividades preventivo promocionales, de este modo se estaría respondiendo de manera más efectiva, a la problemática sanitaria que hoy en día afecta al mundo entero y se contribuiría en la mejoría de la calidad de vida de la población <sup>4</sup>.

En el 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>5</sup>, resaltó el rol fundamental de enfermería como parte de equipos integrados para alcanzar el fortalecimiento en la atención en bien de la salud y otros objetivos sanitarios. Además, resalta que, los profesionales líderes de enfermería contribuyen a la solución de estas problemáticas, con pensamiento crítico, reflexivo, demostrando capacidad de tomar decisiones para resolver conflictos y de potenciar la atención brindada a los usuarios de los servicios de salud.

Es por ello, que hoy por hoy la posición clave del sistema de salud, es tener enfermeras líderes, en la que dichos profesionales sean conscientes del rol esencial que cumplen en la sociedad y sean consideradas un aliado fuerte en el compromiso que se requiere para la promoción de la salud y más aún en el marco de la pandemia COVID-19, esto engloba una serie de intervenciones sociales y ambientales dedicadas a favorecer y defender la salud y calidad de vida influyendo de modo positivo en el individuo y la comunidad <sup>6</sup>.

Ser líder dentro del equipo de salud es crucial en la búsqueda de continuidad y organización para la prestación de servicios de salud óptimo, debido al complejo contexto de atención de salud. Frecuentemente el personal de enfermería se enfrenta a diversas situaciones en las que, basados a su pensamiento crítico reflexivo, logran dar respuestas y buscan tomar decisiones adecuadas para su entorno. Justamente el liderazgo enfermería ha sido discutido en demasía como una competencia necesaria que debe tener el profesional enfermero como parte del ámbito de acción en su ejercicio profesional.

En este marco, el objetivo de esta revisión de la literatura, fue describir el liderazgo en enfermería en la atención primaria, a partir de los resultados obtenidos en las diferentes publicaciones de los últimos años relacionados al tema, pretendiendo dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cómo es el liderazgo de enfermería en la atención primaria?

## **2. Metodología**

### **2.1. Tipo de estudio:**

El presente estudio es una revisión bibliográfica de tipo descriptiva<sup>7</sup>, que permitió describir cómo se ejerce el liderazgo de enfermería en el fortalecimiento y atención de calidad en la Atención Primaria.

### **2.2. Método de búsqueda:**

Para la revisión bibliográfica, en primera instancia se realizó la delimitación del objeto de estudio, enseguida se identificó los descriptores para la búsqueda: Liderazgo, enfermería, atención primaria en salud, luego de ello se realizó la búsqueda de información en diferentes bases de datos; la estrategia de búsqueda fue avanzada utilizando ecuaciones de búsqueda, los cuales fueron: En Pubmed, a través de Mesh Terms (Leadership[MeSH Terms]) AND (Primary Health Care[MeSH Terms]), (Nursing[MeSH Terms]) AND (Primary Health Care[MeSH

Terms]), (Leadership[MeSH Terms]) AND (Nursing[MeSH Terms]); en Scielo "Enfermería" and "Atención Primaria", "Liderazgo" AND "Enfermería"; en Sciencedirect "Liderazgo" OR "Enfermería"; en Redalyc "Liderazgo" AND "Atención Primaria"; en Dialnet "Leadership" AND "Nursing" y en BVS "Enfermería" AND "Liderazgo".

### **2.3. Criterios de selección de los estudios:**

En esta revisión bibliográfica se tuvo en cuenta los siguientes criterios de inclusión: artículos que contengan en su extensión los descriptores: Liderazgo, enfermería, atención primaria; excluyendo artículos de investigaciones sobre el tema, realizados en otros profesionales de la salud, y que hacían alusión al ejercicio del liderazgo en la atención secundaria y terciaria.

### **2.4. Selección de artículos:**

Después de la búsqueda en cada base de datos Pubmed, Scielo, Sciencedirect, Redalyc, Dialnet y BVS se encontraron 801 artículos, de los cuales se obtuvieron 30 a través de la selección inicial, tomando en cuenta el título y resumen de cada artículo, además se realizó la búsqueda a través de la técnica bola de nieve, de la cual se extrajeron 15 investigaciones, donde al tomar en cuenta título y resumen solo quedaron 9. Luego de ello y tomando en cuenta los criterios de inclusión y exclusión se seleccionaron 16 artículos, que pasaron por una validación exhaustiva teniendo en cuenta a Gálvez <sup>7</sup>, para los artículos tipo cualitativos y Díaz <sup>8</sup>, para los artículos tipo cuantitativos. (Ver Anexo N° 1)

## **3. Resultados y discusión**

### **3.1. Resultados**

Se consideró 16 artículos de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión, de estos artículos seleccionados el 63% fue de tipo cualitativa y 37% de tipo cuantitativa, luego de un análisis exhaustivo se obtuvieron tres categorías: Estilos de liderazgo, Limitantes del Liderazgo de Enfermería y Competencias de un enfermero líder. (Ver Anexo N° 2)

Con respecto a la primera categoría mencionada de "estilos de liderazgo" <sup>9-14</sup>. Estos artículos mencionan que existen diversos estilos de liderazgo, pero los que más destacan son: Liderazgo transformacional, transaccional, colectivo, orientador, liderazgo directivo y autónomo. El liderazgo y sus estilos, permiten que el personal encargado de la atención primaria ejerza sus funciones y esto conlleve al fortalecimiento en los equipos de trabajo y permita mayor

estrategia en el rol del enfermero como parte fundamental de la promoción en la salud. (Ver Anexo N° 3).

La segunda categoría conglomerada a un grupo de artículos que nos dan cuenta de las “limitantes del Liderazgo de Enfermería”<sup>13,15-18</sup>, en los que se menciona que existen múltiples limitantes que no permiten el desarrollo del liderazgo en enfermería, como lo son: Falta de experiencia profesional, falta de entendimiento colectivo del personal de enfermería, vulneración de la función de la enfermera, gestión ineficaz de recursos, modelos institucionales hegemónicos, desconocimiento del rol asignado. Si bien, la enfermera es capaz de hacer buen uso de sus capacidades y habilidades para ofrecer una atención de calidad en todos los sentidos, igual hasta el día de hoy existe un sesgo profundo que le impide desarrollar esto de la manera adecuada, a pesar que, hoy en día el individuo y la comunidad es consciente del rol fundamental que cumple el personal de enfermería en nuestra sociedad, las limitantes continúan permanente en esta. (Ver Anexo N° 3)

En la tercera categoría se habla sobre las “competencias de un enfermero líder”<sup>13,15,19-24</sup>, donde se menciona la participación de la enfermera en atención líder, y la capacidad de organización interna que desempeña en el ámbito asistencial, así como también la actitud, los conocimientos, habilidades, utilización, empatía, prestación de cuidados integrales, comunicación asertiva, compromiso, aprendizaje constante, mayor espiritualidad, crecimiento en toma de decisiones e innovación. Enfermería como parte del equipo de atención primaria se desenvuelve como gestora del individuo y comunidad y planifica estrategias para una atención de calidad y por ello es necesario que desarrolle todas las competencias antes mencionadas. (Ver Anexo N° 3)

### **3.2. Discusión**

El liderazgo de enfermería en la atención primaria, se ha desarrollado a lo largo de los años y su práctica es indispensable para el reconocimiento de la profesión, el ser líder no sólo influye en los pequeños grupos; sino que también, lo hace en la comunidad, permite la toma de decisiones importantes y eficaces que contribuyan a una atención de calidad.

Según la evidencia científica analizada, se han identificado investigaciones que aportan sobre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. El primero antes mencionado, es el que ha sido utilizado tradicionalmente porque potencia factores, como: la recompensa contingente, gestión pasiva y activa por excepción, esto ha dado resultados favorecedores en el trabajo en equipo que busca un líder. Por otro lado, el liderazgo transformacional es hoy por

hoy, el estilo utilizado más frecuente, ya que se enfoca en aspectos más trascendentales como: Ser carismático e inspirador, motivador y va en busca de una consideración individualizada. Es así como dos investigaciones han mostrado la importancia del liderazgo transformacional el cual influye en enfermería y sobre todo en el objetivo de reunir gente, aunar criterios, de llegar a acuerdos, de tener una mirada más integral del individuo y la comunidad, de tener la capacidad de organizar de tal modo que se puede cumplir con hechos concretos las estrategias de adopción de medidas de salud necesarias para una buena calidad de vida <sup>9-11</sup>.

Por otro lado, según lo investigado se mencionan otros estilos de liderazgo que contribuyen en la actividad organizacional de enfermería tenemos: El liderazgo colectivo, considerado como uno de los estilos más importantes, el cual se caracteriza por ser compartido, colaborativo e implica interacción social entre los miembros del equipo enfermero. También es importante recalcar que para que el trabajo sea colectivo y sume en la adopción de conductas del individuo y comunidad, es necesario que el enfermero oriente, guíe y dirija al equipo que tiene a su cargo, de esta manera este liderazgo contribuirá en el proceso grupal, que está conectado y que conjuntamente trabajan porque una meta se potencie y obtenga resultados favorables <sup>10,12-14</sup>.

En definitiva, es de suma importancia adoptar estilos de liderazgo, pues contribuyen al desempeño del personal de enfermería y al de su equipo, de modo tal que se logre influenciar de manera positiva en el individuo y la comunidad. En este proceso, es necesario potenciar diversas características, como: El compromiso, la comunicación efectiva, la responsabilidad, el buen manejo de las relaciones interpersonales, ya que eso nos permitirá tener un desempeño satisfactorio con el equipo en bien de una atención organizada y de calidad.

Otro grupo de investigaciones identificadas, reflejan las “limitantes existentes en liderazgo de enfermería” entre estas encontramos: La falta de experiencia profesional, esto impide que el personal enfermero desarrolle un rol autónomo y por el contrario se genere dependencia del personal médico. Además, otra de las limitantes que resaltan, es la falta de entendimiento colectivo, ya que esto genera una barrera que impide el fortalecimiento de la Atención Primaria en salud. Es bien sabido que durante muchos años se ha considerado que el profesional de enfermería desarrolla las indicaciones prescritas por el médico y es una brecha que aún sigue latente en estos tiempos, ante estas limitantes se requieren cambios concretos que permitan fortalecer el sistema que exige la atención primaria <sup>15-17</sup>.

Por otro lado, Souza et al. <sup>13</sup> en su estudio sobre el Liderazgo en visión de los enfermeros líderes, resaltan que, a pesar que el enfermero desarrolla de forma natural el liderazgo, en ciertas oportunidades se ve enfrentando a dificultades como el de lidiar con otros líderes, ejercer el

liderazgo con personas que ejercen cargos directivos, la falta de apertura para las relaciones interpersonales. En otra investigación Landam<sup>18</sup>, a través de su estudio refleja que, para ser enfermeros reconocidos es importante la lucha constante, dentro de las barreras encontradas está: La imagen profesional desvirtuada, el poco reconocimiento del rol que desempeña el profesional de enfermería como parte del equipo de salud, lo que conlleva a la falta de apoyo en las propuestas de la Atención Primaria de la Salud.

Ciertamente existen limitantes en el liderazgo de enfermería por diversos factores y esto repercute de manera significativa en el fortalecimiento de la Atención Primaria en salud, pero es importante que el enfermero tome a su favor todas las cualidades, habilidades y capacidades que tiene y de esa manera contribuya con propuestas favorecedoras para el sistema de salud, si bien es cierto el papel de la enfermera durante muchos años no ha sido reconocido, hoy nos encontramos en una etapa trascendental en donde la mayor arma es la preparación, la experiencia que se obtenga, la apertura para poder intercambiar ideas y que en base a ello se proyecte algo mejor, es grande el reto que se tiene para que la profesión sea aún más reconocida; sin embargo, es innegable la capacidad que tiene el personal de enfermería y la autonomía que representa.

Con respecto a las “competencias de un enfermero líder” identificadas en los artículos estudiados, se destaca que el liderazgo es fundamental en los entornos laborales, ya que nos ofrece mejores resultados en el desarrollo de los equipos para el fortalecimiento de medidas en la atención primaria, pero para ello es importante potenciar diversas actitudes y competencias que permitan lograr este objetivo<sup>15</sup>. Según Tamborero et al.<sup>19</sup> entre las competencias de una enfermera líder se encuentra, la capacidad de organización interna que en su estudio 87.5% lo obtuvieron, también se resalta la mayor calidad asistencial con 59,4 % y mejor formación con 52,8%, el reflejo de estos resultados nos muestra lo trascendental que es poseer estas competencias para ser profesionales eficaces.

En otro grupo de investigaciones se resaltan como competencias trascendentales, la actitud, los conocimientos y las habilidades, permiten mejorar el nivel de competencia en la profesión y además ayuda en las estrategias para el fortalecimiento de la atención primaria al igual que, la empatía para el trabajo y el conocimiento cultural del individuo o comunidad con la que se pretende trabajar, es importante reconocer que esto nos permitirá brindar un cuidado integral y promover una atención de calidad que motivará a todo el personal enfermero. Además, para el empoderamiento del equipo enfermero suma bastante el control en la toma de decisiones, pues permite trazar estrategias ideales en favor de la atención de calidad, así también el líder enfermero debe tener en cuenta que debe potenciar su nivel de coordinación,

organización y desarrollo del trabajo en equipo, a su vez concebir al individuo como un ser complejo, pero por sobre todo ser un referente en todo el equipo que influencia de manera positiva a los demás <sup>15,19-22</sup>.

Además, entre los artículos científicos identificados se reconoce como competencia de un líder de enfermería, el autoconocimiento, de tal modo que ello sirve de base para poder mejorar en sí mismo y permite ser una motivación para los demás, así como también se menciona que, para ser realmente un líder se debe reconocer que el trabajo no es de uno solo, sino de todo un equipo y para ello es necesario adquirir la capacidad de delegar funciones y actividades que impliquen responsabilidad y que el equipo sepa afianzar, mantener el equilibrio emocional, saber lidiar con conflictos y plantear alternativas de solución y favorecer la comunicación efectiva <sup>23,24</sup>.

Por último, la investigadora afirma que, para el fortalecimiento del sistema de salud en la atención primaria, es importante que se destaque el rol fundamental que ejerce el profesional enfermero, para ello es se debe adquirir y potenciar competencias que permitan la adopción de estrategias para una planeación efectiva de medidas en favor del individuo y la comunidad, para ello debemos traer al frente las diversas capacidades, actitudes y habilidades que convierten al profesional enfermero, en un profesional destacado, entre las competencias más resaltantes tenemos la capacidad de organización interna, el compromiso, la responsabilidad, la empatía, el ejemplo, la motivación; definitivamente estas competencias darán un giro de 180 grados a nuestro aún precario sistema de salud y transformará todo ello en cambios positivos en favor de la sociedad.

#### **4. Conclusiones**

El liderazgo de enfermería es considerado como un proceso de influencia positiva a la sociedad, donde el enfermero adopta estilos que permiten ejercer de manera adecuada su función en bien del individuo y la comunidad, de modo tal que pueda transformar estilos de vida inadecuados y alcanzar óptimo sistema de salud, mediante las estrategias de prevención.

Existen diversas limitantes en nuestro sistema de salud y los profesionales de la salud deben lidiar con cada una de ellas; en algunos casos por la imagen profesional desvirtuada, en otros no se alcanzan las competencias necesarias para desarrollarse en su ámbito de trabajo, también por la falta de capacidad organizativa, la falta de apertura para una comunicación efectiva. Sin embargo, enfermería se encuentra un paso delante de las demás carreras pertenecientes al equipo de salud, ya que independientemente del área en que actúa, tendrá que ejercer el liderazgo, pues tiene un equipo para el cual será ejemplo. Para ello, el enfermero

necesita delegar organizar, capacitar, establecer metas, proyectar y desarrollar competencias que lo hagan líder y esto influya de modo positivo al individuo y comunidad.

El liderazgo es una habilidad esencial del personal de enfermería, pues los enfermeros líderes tienen la capacidad de motivar, tienen presente la responsabilidad, además poseen capacidad de escucha, lo que les permite una comunicación eficaz. Además, se muestran comprometidos de señalar soluciones antes los conflictos, tienen iniciativa en la toma de decisiones, lo que permite el fortalecimiento de la atención primaria en salud.

Se recomienda a las futuras investigaciones, abordar este fenómeno desde un enfoque cualitativo, ya que a través de esta metodología se podrán recolectar datos específicos a través de perspectivas holísticas. Así como también, fomentar la indagación de la capacidad de liderazgo desde la vista de más países en Latinoamérica. Y finalmente, se recomienda promover más programas o talleres que puedan ser incorporados en el Colegio de Enfermeros, para que, a través de la preparación, capacitación y comunicación, el enfermero pueda afrontar con resiliencia los conflictos y adquiera la capacidad de hacer frente a diversas situaciones en nuestro sistema de salud, cuyo fin debe ser plantear soluciones ante las necesidades del individuo y comunidad, asegurando una atención por parte del profesional de enfermería de modo asertivo y con actitudes de liderazgo.

## 5. Referencias

1. Jiménez G. Concepciones acerca del liderazgo de Enfermería. *Enfermería Global*. [Internet] 6 de noviembre 2016 [consultado 10 de jun 2021]; 5(2): 1-12. Disponible en: <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/369/337>
2. De La Guardia M, Ruvalcaba J. La salud y sus determinantes, promoción de la salud y educación sanitaria. *JONNPR* [Internet] 29 de junio 2020 [consultado 10 de jun 2021], 5(1), 81-90. Disponible en: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2529-850X2020000100081](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2529-850X2020000100081)
3. Castillo A, Padilla M, Rodríguez E, Hernández D. Autoevaluación y evaluación en los estilos de liderazgo de dirigentes de Enfermería. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 16 de julio 2020 [10 de jun 2021]; 29:e3393. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/zmFksvTD3jfKGXqDnhftwnF/?lang=es&format=html>
4. Santos G, Infante M, Arcaya M, Márquez C, Gil M, Ramírez Y. Percepción de los estudiantes de ciencias de la salud acerca de su formación en promoción de la salud. *Anales de la Facultad de medicina* [línea] 4 de mayo 2019 [consultado 10 de jun 2021]; 70(4):277- 82. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832009000400009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832009000400009&script=sci_arttext&tlng=en)
5. World Health Organization. *State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership*. Geneva: World Health Organization, 21 de julio 2020. [consultado 10 jun 2021]. Disponible en: <https://bit.ly/310zrkG>
6. Gálvez Toro A. *Enfermería Basada en la Evidencia. Cómo incorporar la Investigación a la Práctica de los Cuidados*. Granada: Fundación Index, 2001. [01 de jun 2021] [ProTesis]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/339201834>
7. Berenguera A. *Escuchar, observar y comprender. Recuperando la narrativa en las Ciencias de la Salud : aportaciones de la investigación Cualitativa* . Barcelona ; 2014. Disponible en: <https://saludcomunitaria.files.wordpress.com/2014/12/escucharobservarcomprender.pdf>
8. Díaz Portillo J, Orgaz Morales T, Roviralta Arango J. *Guía Metodológica de Investigación en Ciencias de la Salud: Escritura científica en clínica. Bioestadística aplicada en Ciencias de la Salud. Búsqueda bibliográfica en Internet según la Medicina Basada en la Evidencia*”. Madrid: Instituto Nacional de Gestión Sanitaria, 2010. [01 de

- jun de 2021]. Disponible en: <https://universoabierto.org/2018/01/08/guia-metodologica-de-investigacion-en-ciencias-de-la-salud/>
9. Jodar i Sola G, Gené i Badía J, Delgado Hito P, Campo Osaba MA, Del Val García JL. Autopercepción de los estilos y comportamientos de liderazgo en la atención primaria de salud. BMC Health Serv Res [Internet]. 12 de octubre 2016 [consultado 18 de jun 2021]; 16 (1): 572. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27733141/>
  10. Lara Jaque R, García Vallejos G, Lorca Nachar A, Montecinos Guíñez, Quijada Sánchez D, Castillo Mansilla D. Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería. Revista científica de la Asociación de Historia y Antropología de los Cuidados [Internet]. 27 de julio 2020 [consultado 18 de jun 2021]; 24(58): 67-78. Disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/111386>
  11. Nieuwboer MS, Van der Sande R, van der Marck MA, Olde Rikkert MGM, Perry M. Liderazgo clínico y atención primaria integrada: una revisión sistemática de la literatura. Eur J Gen Pract [Internet]. 26 de noviembre 2018 [consultado 18 de jun 2021];25 (1): 7-18. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30474447/>
  12. Riaño Castillo A, Rodríguez Padilla E, Gaytán Hernández D. Autoevaluación y evaluación en los estilos de liderazgo de dirigentes de Enfermería. Latino-Am. Enfermagem [Internet]. 16 de julio 2020 [consultado 18 de jun 2021]; 29:e3393. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/zmFksvTD3jfKGXqDnhftwnF/?lang=es&format=html>
  13. Souza e Souza L, Ferreira Cordeiro A, Nunes de Aguiar R, Veloso Dias O, Viera A, Ramos H. El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. Enferm. glob. [Internet]. 10 de abril 2018 [consultado 18 de jun 2021]; 12(13). Disponible en: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412013000200013](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000200013)
  14. Oliva Abusleme M, Molina Fuentes S. Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán. Revista académica & negocios [Internet]. 7 de junio 2016 [consultado 18 de jun 2021]; 2(1). Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5608/560863109005/html/index.html>
  15. Raso R, Fitzpatrick J, Masick K, Giordano- Mulligan M, Sweeney C. Percepciones del auténtico liderazgo de las enfermeras y el entorno laboral y el impacto de la pandemia para las enfermeras líderes y las enfermeras clínicas. J Nurs Adm [Internet]. 1 de mayo de 2021. [consultado 18 de jun 2021]; 51 (5): 257-263. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/mdl-33882553>

16. Gilson L, Elloker S, Olckers P, Lehmann U. Avanzando en la aplicación del pensamiento sistémico en salud: ejemplos sudafricanos de liderazgo en la construcción de sentido para la atención primaria de salud. Health Res Policy Syst. [Internet]. 16 de junio de 2016. [consultado 18 de jun 2021]. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24935658/>
17. Arena Aventura C, Fumincelli L, Jussara Miwa M, Castelhana Souza M, Mioto Wright M, Costa Mendes I. Promoción de la salud y atención primaria de salud: evidencia para la enfermería. Rev Bras Enferm. [Internet] 22 de abril 2020 [consultado 18 de jun 2021]; 73(3): e20180987. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32321138/>
18. Landman C, Arriola Y, Chacón A, Giorgis A, Esparza C, Herrera E, Pizarro P, Ribera S, Rojas D, Verdejo D, Molina J. Transitando hacia el ejercicio de autonomía y liderazgo: «para el posicionamiento hay que luchar». Enferm. univ [Internet]. 15 de enero 2018 [consultado 18 de jun 2021]; 16 (2). Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S166570632019000200157](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166570632019000200157)
19. Tamborero G, Esteva M, March S, Guillén M. Autonomía de gestión en atención primaria: posicionamiento de los profesionales de Enfermería de Mallorca. El Sevier [Internet]. 8 de febrero de 2016. [consultado 18 de jun 2021]; 47(2) : 99- 107. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656714001474>
20. Francisco Farah B, Silva Dutra H, Fontoura Sanhudo N, Montan Costa L. Percepción de los supervisores de enfermería sobre el liderazgo en atención primaria. Revista CUIDARTE [Internet]. 20 de abril de 2017. [consultado 18 de jun 2021]; 8(2): 1638-1655. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6159151>
21. Fernández- Salazar S, Ramos- Morcillo A, Leal Costa C, García- Gonzales J, Hernández Mendez S, Ruzafa- Martinez M. Competencia en Práctica Basada en la Evidencia y factores asociados en las enfermeras de Atención Primaria en España. El Sevier [Internet]. 17 de febrero 2021 [consultado 18 de jun 2021]; 1(1) 1-13. Disponible en: <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656721000846>
22. Cofré Gonzales C, Mansilla Sepúlveda J. Características personales y profesionales del enfermero de atención primaria en el cuidado cultural de poblaciones migrantes. Revista Gaucha de Enfermagem. [Internet]. 4 de noviembre de 2020. [consultado 18 de jun 2021] ;42:e20200270. Disponible en: <https://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/111956>

23. Velasquez Gutierrez V, Barreto Zorza Y, Lopez Díaz A. Empoderamiento de líderes comunitarias afrocolombianas desde la Atención Primaria de Salud. Avances en Enfermería [Internet]. 21 de abril de 2017. [consultado 18 de jun 2021]; 35 (2): 131-145. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6765271>
24. Rocha B, Munari D, Sousa B, Leal M, Ribeiro L. Herramientas de coaching en el desarrollo del liderazgo de enfermería en la atención primaria de salud. Rev. enferm. UFSM [Internet]. 15 de julio 2019 [consultado 18 de jun 2021]. 9 (23). Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/biblio-1024672>

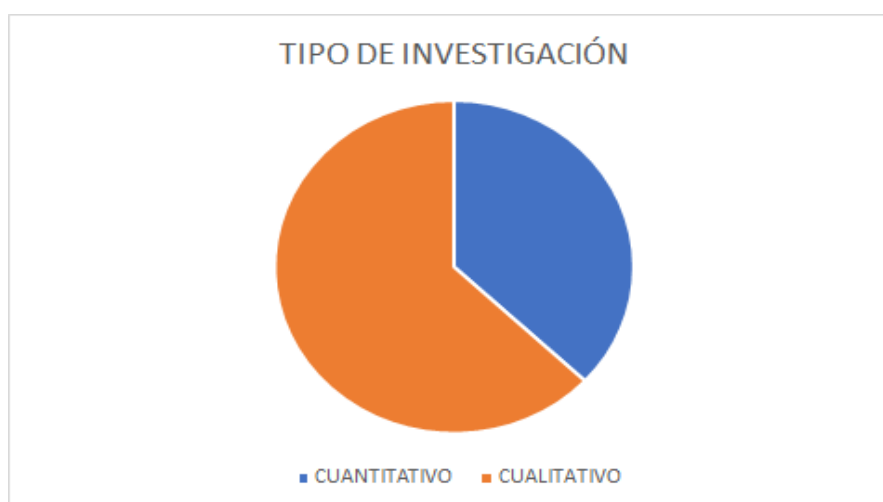
## 6. Anexos

Anexo N.º 01: Registro de búsqueda bibliográfica Puede ser reemplazado por el flujograma de búsqueda.

Fuente de información	Estrategia para la búsqueda	(a)Número de artículos encontrados	(b)Selección inicial (título y resumen)	(c)Número de artículos (técnica de bola de nieve)	(d)Después de la selección inicial (*) (título y resumen) de artículos por bola de nieve)	(e)Número de artículos seleccionados	(f) Selección según criterios de inclusión ** y exclusión
Pubmed	<a href="#">(Leadership[MeSH Terms] AND (Primary Health Care[MeSH Terms])</a>	142	135	4	3	X= 8	Y= 2
Scielo	<a href="#">(Nursing[MeSH Terms] AND (Primary Health Care[MeSH Terms])</a>	217	211	2	1	X= 7	Y= 4
Science direct	<a href="#">"Enfermería" and "Atencion Primaria"</a>	314	310	3	2	X= 5	Y=3

Redalyc	<a href="#">“Liderazgo” AND “Atención Primaria”</a>	38	34	3	1	X=6	Y=5
Dialnet	<a href="#">“Leadership” AND “Nursing”</a>	26	21	1	1	X=5	Y=3
BVS	<a href="#">(Leadership[MeSH Terms]) AND (Nursing[MeSH Terms])</a>	64	60	2	1	X= 5	Y=3

Anexo N°. 02:



*Fuente: Elaboración Propia*

Anexo N°. 03: Título, autores, revista y año de publicación de artículos analizados

Fuente: Elaborado por docentes de la asignatura de Seminario de Enfoques Emergentes de la Investigación Cualitativa en Salud.

Título del artículo	Autores y Año	Revista	Tipo de estudio	Objetivo	Resultado de interés	Categorías identificadas
Autopercepción de los estilos y comportamientos de	Glòria Jodar i Solà-2016	B M C-	Transversal	Determinar la influencia del estilo de liderazgo en la	Las enfermeras (28,57% de los participantes) mostraron un estilo de	Estilos de Liderazgo

liderazgo en la atención primaria de salud.		Health Services Research		satisfacción laboral, la eficiencia, el esfuerzo y la voluntad de trabajar en equipo	liderazgo transaccional más alto que el estilo transformacional, en comparación con los médicos (3,38 puntos, $p < 0,003$ ). Considerando el género, los hombres obtuvieron los resultados más bajos en estilo transaccional ( $p < 0,015$ ). Tanto el estilo transaccional como el transformacional se correlacionan con la eficiencia y la satisfacción laboral ( $r = 0,724$ y $r = 0,710$ , respectivamente).	
Liderazgo clínico y atención primaria integrada: una revisión sistemática de la literatura.	Minke S. Nieuwbor - 2018	Eur J Gen Pract	Revisión sistemática	Revisar la literatura sobre la efectividad de los programas para apoyar el liderazgo, la relación entre el liderazgo clínico y la atención primaria integrada, y las habilidades de liderazgo importantes para la práctica de la atención	Diez estudios mencionaron explícitamente el uso de la perspectiva del liderazgo clínico. Cinco estudios centrados en el liderazgo colectivo. Tres artículos mencionaron que se necesitaban diferentes estilos de liderazgo en las	Estilos de Liderazgo

				primaria integrada.	diferentes fases de la implementación de la atención integrada. Cinco artículos no describieron el estilo de liderazgo abordado	
Percepciones del auténtico liderazgo de las enfermeras y el entorno laboral y el impacto de la pandemia para las enfermeras líderes y las enfermeras clínicas.	Raso, Rosanne	J Nurs Adm	Estudio descriptivo, correlacional y transversal	El objetivo de este estudio fue determinar la pandemia del impacto en la relación entre las enfermeras, la percepción de la auténtica enfermera liderazgo (ANL) de su gerente y su percepción del ambiente de trabajo.	En general, las enfermeras percibidas como ANL y HWE estaban presentes a pesar del alto nivel de impacto pandémico; sin embargo, cuando las enfermeras se separaron de los gerentes / directores, HWE no estuvo presente para las enfermeras de primera línea. La correlación moderada de ANL y HWE se repitió en este estudio más amplio.	Estilos de Liderazgo  Limitantes del liderazgo de enfermería
Autonomía de gestión en atención primaria: posicionamiento de los profesionales de enfermería de Mallorca	Gaspar Tamborero	Elsevier	Estudio descriptivo transversal	Valorar los conocimientos, percepciones, expectativas y actitudes de los profesionales de enfermería de Atención Primaria (AP) de Mallorca sobre la autonomía de gestión.	Tasa de respuesta: 49,8% (546/1.097). El 10,9% mostró un alto nivel de conocimientos sobre autogestión, las principales competencias de un CAG fueron: capacidad de organización interna (87,5%) y de selección del	Competencias de un enfermero líder

					personal (81,1%). Los futuros CAG se preveían con unos profesionales motivados e implicados (72,6%), resultados eficientes (66%), mayor calidad asistencial (59,4%) y mejor formación (52,8%).	
Avanzando en la aplicación del pensamiento líder en salud: ejemplos sudafricanos de liderazgo en la construcción de sentido para la atención primaria de salud	Lucy Gilson-2016	Health Res Policy Syst.	Investigación- acción	Fortalecer la APS dentro del sistema de salud de Sudáfrica, como la naturaleza del liderazgo necesario para mediar un cambio organizacional	Los resultados ilustran cómo el entendimiento colectivo del personal de enfermería que trabaja en el nivel primario - de su entorno de trabajo y los cambios dentro de él - actúa como una barrera para las iniciativas dirigidas centralmente para fortalecer la APS.	Limitantes del liderazgo en enfermería
Promoción de la salud y atención primaria de salud: evidencia para la enfermería	Carla Aparecida Arena Ventura-2020	Revista Brasileira de Enfermería	Diseño de Investigación acción	Analizar las acciones de enfermería que involucran la promoción de la salud en el contexto de la atención primaria de salud y la consolidación de este derecho a la salud.	De los 27 entrevistados se originaron dos categorías del tema: "Derecho de salud: un movimiento complejo y progresivo de consolidación en Brasil" y "Defensa en salud, enfermería y liderazgo"	Limitantes del liderazgo en enfermería

Competencia en Práctica Basada en la Evidencia y factores asociados en las enfermeras de Atención Primaria en España	Serafin Fernández- Salazar-2021	Science Direct	Transversal	Conocer el nivel de competencia en Práctica Basada en la Evidencia (PBE) de las enfermeras de Atención Primaria (AP) en España y analizar los factores asociados.	La puntuación media en el nivel de competencia en PBE de las enfermeras de AP fue de 131,5 (desviación típica [DT] 17,0). Por dimensiones: actitud 36,8 (DT 3,6); conocimientos 38,2 (DT 8,9); habilidades 23,0 (DT 3,5) y utilización 33,3 (DT 6,1)	Competencias de un enfermero líder
Características personales y profesionales del enfermero de atención primaria en el cuidado cultural de población es migrantes	Carmen Gloria Cofré González-2021	Revista Brasileira de Enfermería	Estudio de caso	Analizar las características personales y profesionales que perciben los enfermeros y enfermeras de atención primaria de una provincia de la región del Maule, Chile, respecto al cuidado con pertinencia cultural a la persona migrante	Destaca la empatía y conocimiento cultural como características personales y del área profesional conocimientos y cuidados integrales.	Competencias de un enfermero líder
Autoevaluación y evaluación en los estilos de liderazgo de dirigentes de Enfermería	Angie Lorena Riaño Castillo	Revista Latinoamericana de Enfermería	Estudio observacional, transversal, cuantitativo y analítico	Evaluar la concordancia entre los estilos de liderazgo autoevaluados por los gerentes de Enfermería y evaluados	La autoevaluación del personal directivo de Enfermería tiene tendencia al Estilo Orientador y, según la evaluación de	Estilos de liderazgos

				<p>por sus subordinados en un hospital privado.</p>	<p>sus subordinados, existe una mínima diferencia entre los cuatro estilos. Su concordancia es baja, pero significativa, con un 19,3%. Se identificó que los subordinados perciben que poseen las competencias necesarias para realizar de manera autónoma las tareas asignadas, y que existe confianza y comunicación asertiva entre ambos grupos, lo que facilita el intercambio de conocimientos.</p>	<p>Limitantes en el liderazgo de enfermería</p>
<p>Percepción de enfermeras/os de atención hospitalaria y primaria de salud, sobre el liderazgo de Enfermería</p>	<p>Lara Jaque Roxana - 2020</p>	<p>Repositorio institucional de la Universidad de Alicante</p>	<p>Estudio de caso</p>	<p>Reconocer una directa relación entre el ejercicio de liderazgo y la calidad del cuidado brindado a las personas</p>	<p>Desde la perspectiva de los y las profesionales de enfermería se puede observar diversas percepciones sobre el significado del liderazgo, algunas de ellas relacionadas con el reconocimiento de un proceso de influencia capaz de estimular,</p>	<p>Estilos de Liderazgo</p>

					inspirar y motivar a una persona o un grupo de personas en el logro de objetivos y metas, lo que tendría directa relación con componentes del Liderazgo Transformacional	
Empoderamiento de líderes comunitarias afrocolombianas desde la Atención Primaria de Salud	Vilma F. Velásquez Gutiérrez	Avances en Enfermería-Dialnet	Estudio cualitativo, con observación participante registrada en diarios de campo.	Describir los resultados cualitativos del programa de Atención Primaria de Salud (aps) Centro de Desarrollo Humano Comunitario adaptado a la cultura, para el empoderamiento de líderes comunitarios afrocolombianas en Guapi, Colombia.	Del estudio emergieron las siguientes tres categorías: Mayor espiritualidad y competencia cultural; Estabilidad y control con participación en microempresas ; y Crecimiento en la toma de decisiones en equipo.	Competencias de un enfermero líder
Percepción de enfermeros supervisores sobre liderazgo en la atención primaria	Beatriz Francisco Farah-2017	Revista CUIDAR TE	Diseño de Investigación- acción	Describir como supervisores de enfermería definen y ejercen el liderazgo en la atención primaria de salud	Los núcleos de sentido fueron analizados en cuatro categorías: Percepción de los enfermeros con relación al concepto de liderazgo y el modo como la ejercen; el liderazgo del enfermero en la gestión de la atención primaria de salud; habilidades y competencias	Competencias de un enfermero líder

					necesarias para ejercer el liderazgo en la atención primaria de salud; e desafíos en el ejercicio del liderazgo en la atención primaria de salud.	
El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes	Souza e Souza, Luis Paulo	Enfermería Global	Estudio cualitativo, descriptivo	Conocer la visión de enfermeros líderes sobre el liderazgo	El análisis de las entrevistas permitió identificar dos categorías: "Concepto, desarrollo y habilidades de liderazgo" y "Liderazgo en enfermería y las Dificultades enfrentadas".	Competencias de un enfermero líder  Limitantes del liderazgo de enfermería
Transitan do hacia el ejercicio de autonomía y liderazgo: «para el posicionamiento hay que luchar»	C. Landman	Revista de Enfermería universitaria	Estudio cualitativo, descriptivo-interpretativo	Develar la experiencia vivida de enfermeras con cargos en niveles de jefatura respecto al propio desarrollo para lograr el liderazgo y autonomía profesional.	El ejercicio del liderazgo y la autonomía se fundamenta en competencias actitudinales por sobre las cognitivas y técnicas. Existe mayor apoyo y reconocimiento a nivel institucional, que al interior del equipo de salud. Persisten limitaciones para lograr máxima	Estilos de Liderazgo  Limitantes del liderazgo en enfermería

					expresión del liderazgo y autonomía, por persistencia de modelos institucionales hegemónicos, centrados en decisiones médicas y desconocimiento del rol integrado.	
Herramientas de coaching para desenvolvimiento de liderazgo de enfermería en atención primaria de salud	Rocha, Bárbara Souza	Rev. enferm. UFSM	Investigación acción	Describir el uso de herramientas de coaching en proceso de desenvolvimiento de liderazgo de enfermeros que actúan en Atención Primaria a la Salud (APS).	El estudio presentó una característica innovadora, uniendo experimentación y objetivación, llevando los enfermeros a la incorporación de cambios en su trabajo cotidiano de trabajo y liderazgo de APS.	Competencias del líder de enfermería
Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeros de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán	Marcelo Oliva Abusleme	Revista academia y negocios	Cuantitativa, no experimental	El objetivo fue determinar los estilos de liderazgo de directores de enfermería en los centros de salud y la satisfacción laboral percibida por los funcionarios	Dentro de los resultados cabe destacar que el estilo de liderazgo directivo fue el predominante (38%), respecto a satisfacción laboral en general predominó el nivel medio (52%), y en términos generales, los resultados permiten concluir que	Estilos de liderazgo

				de las mismas	se encontró una relación positiva entre los estilos directivo, participativo y persuasivo con la satisfacción laboral, especialmente en las dimensiones satisfacción con las remuneraciones, con la supervisión y con el ambiente físico.	
--	--	--	--	---------------	---	--