

Figuerola, María. (1992). Modelos de Enfermería en la atención en salud comunitaria. Costa Rica.

Hernández, Gerardo y Díaz, Frida. (1994). Estrategias Docentes Para Un Aprendizaje Significativo. Mc Graw-Hill, 2<sup>da</sup> ed., México. P.p. 13-33,179-212.

Kérouac, Suzanne y otros. (1995). El pensamiento enfermero. Barcelona. Masson.

López, José. (2000). La enfermería en Centro América y el Caribe. Un siglo de Historia. Honduras.

Marriner, Ann. (1994). Modelos y teorías en enfermería. Madrid: Harcourt Brace.

Marías, Julián. (1967). Historia de la Filosofía. España: Ediciones de Occidente.

Meleis, Afat. (1985). "Theoretical Nursing: development and progress" Philadelphia: J.B. Lippincott Company.

Meleis, Afat. (1987). Epistemology: The nature of knowledge. Boston: School of Nursing.

Porlan, Rafael. (1998). "Constructivismo y Escuela", Diada Editora S.L, 5<sup>ta</sup> ed, México p.p. 77-98,105-136.

Sarter, Barbara. (1988). Fuentes filosóficas de la teoría de Enfermería. Nueva York: Nursing Science Quality (2): 52-59.

Sigún, Miguel. (1987). Actualidad de Vigotsky. Anthropos, 2<sup>da</sup> ed, España

Torres, G. (1986). "Theoretical Foundation of Nursing" Connecticut: Appleton-Century-Croft.

Verneaux, Roger. (1967). Epistemología general o crítica del conocimiento. Barcelona: E.D. Herder.

---

## Ensayo

ISSN 1409-1992/2005/26/1/5-12  
Enfermería en Costa Rica, ©2005  
Colegio de Enfermeras de Costa Rica

# Liderazgo de equipo en Cuidados Paliativos

---

Lic. Silvia Suárez-Núñez<sup>1</sup>

### RESUMEN

Se expone la capacidad de los grupos de cuidado paliativo de trabajar con un liderazgo compartido hacia la consecución de sus metas y objetivos, aunque, sus recursos sean escasos.

Los grupos surgen ante la necesidad de lograr resultados u objetivos que difícilmente se podrían conseguir individualmente.

Un líder de un equipo es una persona carismática, capaz de tomar decisiones

acertadas y de animar a los otros hacia la consecución de las metas comunes. El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que se entusiasmen en el trabajo hacia el logro de objetivos comunes.

Las cualidades del líder son: carisma, conocimiento, confianza, integridad, modelo de conducta, poder de decisión, positivismo, resultados, visión y apariencia de poder. La visión es una de las características más importantes de un líder.

**Palabras Clave:** Equipo de salud interdisciplinario, liderazgo compartido, líder, cuidado terminal / paliativo.

---

<sup>1</sup> Universidad Santa Paula. Contacto electrónico: suarez.nunes@gmail.com

## ABSTRACT

The capacity of the groups is exposed (care palliative) of working with a leadership shared toward the attainment of its goals and objectives, although its resources are scarce.

The groups arise in the face of the necessity of achieving results or objectives that difficultly could be gotten individually.

A leader of a team is a charismatic person, able to make guessed right decisions and of encouraging others toward the attainment of the goals. And leadership is the process of to influence and to support to other for they work delighted toward the achievement of common objectives.

The leader's qualities are: charisma, knowledge, trust, integrity, and behavior model, power of decision, positivism, results, vision and appearance of power. The vision is one of the more characteristics they care of a leader.

**Key Words:** interdisciplinary team of health, shared leadership, leader, care terminal/ palliative.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo compromete tanto al líder como a otras personas, tanto a empleados como a seguidores. La relación entre dirigente y seguidores facilita el transcurrir del proceso del liderazgo, porque si no hubiera a quien mandar, entonces las cualidades del líder serían irrelevantes. Por ello, los miembros de un grupo definen la posición que ocupa el líder dentro de un equipo ¡Sí! Por la voluntad de acatar las órdenes que él (ella) emana. En la dinámica de grupo, los miembros de un equipo poseen poderío para moldear el cómo se ejecuten las actividades, pero, por regla

general en el asunto del trabajo grupal, el líder tiene más poder por ser poseedor de las siguientes características:

1. Integridad
2. Humildad
3. Trabajo
4. Equidad
5. Ayuda

Además de las cinco anteriores se pueden agregar: coraje, fuerza, garra, agresividad, disciplina, carisma y don de gente. Sin embargo, las enumeradas son las prevalentes.

Los cuidados paliativos se proveen con el fin de mantener cómodo a un paciente sin ofrecerle curación. Para brindarlo, se requiere de un equipo de atención interdisciplinaria donde el liderazgo sea compartido y cuyas características son:

- Formar un grupo proactivo, que muestra un estilo de trabajo propio, pero que estimula el deseo de intensificar sus acciones hacia el logro de un objetivo común: la inspiración del trabajo en equipo y respaldo mutuo.
- La gente se compromete en el logro de las metas, porque identifica oportunidad para trabajar en equipo.
- Se busca personas que quieran trabajar constructivamente con los demás.
- Los dirigentes del grupo sienten que es su deber fomentar la conducta solidaria entre sus integrantes.
- Los problemas se solucionan oportunamente.
- La comunicación es total y abierta por la mediación de un liderazgo compartido.
- Los miembros del equipo hacen libremente su propio escrutinio.
- Las relaciones humanas son armoniosas, pues los conflictos se intervienen oportunamente.
- Tanto los logros del conjunto como los individuales se reconocen conforme se consiguen.

Para el equipo de cuidado paliativo los compromisos grupales son una prioridad de índole conjunta e individual. El trabajo o tarea por realizar es abundante, pero se favorece estructurando un buen equipo.

El aporte de la enfermera favorece tanto al profesional como al usuario. Al segundo le brinda los cuidados o la atención centrada en la enfermedad que le limita la vida. Ella labora sin perder la visión ni los objetivos grupales; sin embargo, en el quehacer diario aplica entusiastamente su profesionalismo. Por eso, al brindarle cuidado paliativo al paciente obtiene una satisfacción y realización personal.

## **El liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir en otros apoyándolos para que trabajen entusiastamente hacia el logro de objetivos comunes. Así mismo, es la capacidad de tomar la iniciativa hacia gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. También, es el ejercicio de la actividad ejecutiva, con eficacia y eficiencia, hacia el desarrollo de un proyecto de índole personal, gerencial o institucional.

El líder es capaz de inspirar o guiar a individuos y grupos, por constituirse en un modelo para todos. Entonces, por ningún motivo será un caudillo ni una cabecilla pues nunca adopta valores negativos. Además, es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, expresa libremente sus ideas, lucha por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa estratégicamente, etcétera.

De acuerdo con lo antes escrito, un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afecta positivamente a la empresa, que puede reunir a un equipo dispar y conseguir que sus miembros trabajen hacia el logro de la meta común.

-Existen diversas definiciones de liderazgo, pero un líder suele ser considerado una persona carismática, capaz de tomar decisiones acertadas y de animar a otras personas hacia la consecución de una meta común. Por tanto, el hecho de que una persona sea gerente no implica que sea un líder; entonces ¿Cuáles son las cualidades que destacan a los líderes? Una persona puede alcanzar un liderazgo carismático si desarrolla las siguientes cualidades:

- **Conocimiento.** Un líder debe conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.

- **Confianza.** Por ningún motivo será un micro gestor. Si los empleados tienen la sensación de que el líder está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza.

- **Integridad.** Un líder será ineficaz cuando sus subordinados y sus superiores desconfían de él. Por otro lado, la empresa dejará a un líder que no esté capacitado o que no mantenga su palabra.

- **Modelos de conducta.** Su vida, tanto pública como privada, debería ser ejemplar. “Debe predicar con el ejemplo” Un líder que no mantiene la conducta esperada, o que hace lo que prohíbe a sus empleados, sufrirá una pérdida de respeto.

- **Decisión.** Los líderes son valorados por su capacidad para tomar decisiones, sobre todo bajo presión. Las mejores decisiones son aquellas que se toman con pleno conocimiento de causa.

- **Positivismo.** Los líderes se eligen para dirigir a un equipo, a un grupo, o a una organización completa.

- Optimismo. Debe ser realista, pero no fatídico. Las situaciones a las que se enfrenta no siempre suelen ser las ideales, pero sus seguidores esperan que encuentre el mejor modo de superarlas. Por tanto, su actitud debe ser positiva.

- Resultados. Un líder elabora una lista de sus decisiones acertadas y de sus logros, la cual le sirve para mostrarla a los demás y consolidar su autoconfianza.

- Visión. Para un líder con visión, el pasado es un maestro que enseña a mirar el futuro aprovechando la experiencia de lo que ha vivido. Un visionario debe establecer unas metas que guíen la empresa hacia una dirección determinada. Además, debe tener amplitud de previsiones de los riesgos que podría enfrentar en el futuro. Es decir, el líder debe dirigir el futuro de la empresa estableciendo metas que la direccionen hacia el progreso.

- La apariencia del líder. Debe lucir una imagen del poder hasta en su forma de vestir, su comportamiento y todo lo que le rodee. Los gerentes actuales deben ser flexibles, dispuestos a adaptarse a una fuerza de trabajo cada vez más joven y que cuestiona frecuentemente a la autoridad. Por tanto, como líder debe evitar lo siguiente:

- Micro gestión. Seguir a sus empleados con demasía o en la empresa manejar demasiadas responsabilidades ¿Se le considera acaparador?

- Cercanía. La persona es líder y no el mejor amigo de sus empleados.

- Mal genio. Dejar de lado las emociones negativas.

- Arrogancia. Si no existe un grupo de trabajo no se puede liderar.

- El término líder no es sinónimo de gestor. La gestión implica funciones específicas de la empresa: manejar un presupuesto, desarrollar un producto y elaborar informes. Sin embargo, el liderazgo constituye una parte importante de la gestión. Un gerente que se esfuerce en mejorar sus cualidades de liderazgo podrá superar el nivel requerido para mejorar el rendimiento del equipo.

## La visión

Una de las características más importantes del líder es la visión. Se podría argumentar que es imposible ser verdaderamente un líder de un grupo, equipo o empresa, sin ser visionario.

La visión está estrechamente unida al pensamiento y al lenguaje positivo, pero implica llevarlos a la práctica.

El término visión, se refiere a las ideas y proyectos para el futuro de la empresa. La visión establece la diferencia entre los estados presente y el futuro de una empresa. Por tanto, los líderes visionarios se identifican fácilmente por las innovaciones aportadas a una empresa o industria.

La visión del líder señala a la gente el camino hacia dónde dirigirse. Por tanto, una visión implica ver más allá del presente, porque mira hacia el futuro de la empresa.

Un aspecto importante del liderazgo es compartir la visión con los demás (seguidores), ya sea con los subordinados o con los superiores. Al compartirla con el equipo logra que sus integrantes concienticen que tienen un líder futurista pensante.

La confianza debe cimentarse con el pensamiento positivo y en la formulación de ideas futuristas. Sin embargo, la autoconfianza del líder tiende a traducirse en un resultado exitoso y medible.

## ¿Cómo convertirse en un líder?

Algunas personas creen que los líderes nacen. Sin embargo, muchos de los mejores líderes fueron estudiantes mediocres, incluso en la universidad, pero un suceso determinado o una persona clave en su vida les proporcionó la confianza para salir del montón convirtiéndose en líderes. Por tanto, la capacidad de liderazgo no es innata, sino que se puede desarrollar con el tiempo. Por ello se dice: *“Los líderes no nacen sino que se hacen”*

Por otra parte, los buenos líderes evitan: la micro gestión, la negatividad, y acercarse demasiado a sus subordinados.

En lo que concierne a un equipo interdisciplinario de cuidado paliativo, es imposible que cada uno de los profesionales pueda atender todas las demandas de los pacientes y de sus familias. Por eso, un instrumento necesario es el trabajo interdisciplinario.

## El liderazgo en equipo

Para ayudar a la persona cuya esperanza de vida es corta, se requieren más habilidades y conocimientos profesionales de los que habitualmente posee una persona. Porque si el cuidado paliativo es muy complejo, entonces, el abordaje del paciente y su familia debe de hacerse desde un equipo interdisciplinario: trabajadores sociales, psicólogos, etcétera.

En cuidados paliativos para dar una respuesta a la variedad de necesidades de los enfermos, es preciso que haya un conjunto de profesionales con conocimientos y competencias diversificadas. Sí, porque se deben satisfacer necesidades integrales del paciente y sus familiares: control de síntomas físicos; atención de problemas psicológicos, sociales y espirituales; satisfacción de las necesidades de sus familiares y seres

queridos, incluso, más allá de la muerte del enfermo.

Pero la realidad de muchos “equipos” es que cada uno de sus miembros acciona dentro de su área de competencia, muchas veces sin grandes interacciones con los otros miembros del equipo. Sin embargo, en el equipo interdisciplinario de cuidados paliativos, es preciso que haya un conjunto de profesionales idóneos y que sean capaces de trabajar hacia un objetivo común: el bienestar del paciente con baja esperanza de vida y su familia. Por tanto, el equipo requiere de una buena comunicación o interacción entre las personas que lo componen; porque: los equipos generan decisiones de alta calidad.

La esencia de los equipos es el conocimiento común y el liderazgo compartido:

Los equipos generan bienes y servicios de mejor calidad.

Las mejoras requieren las contribuciones y energías de todos.

El personal que atiende a los pacientes requiere:

1. Calidad humana, capacidad para escuchar y empatía con los enfermos y sus familiares.
2. Competencia profesional para llevar a cabo su labor paliativa con el máximo de eficacia y calidez.
3. Cualidades para trabajar en equipo: Respeto hacia las opiniones de los demás, apoyo sincero y afectivo hacia la labor profesional que cada uno desarrolla.

Otras características que deben mostrar los miembros del equipo:

- Comprometerse con los objetivos.
- Mostrar un genuino interés por los demás integrantes del equipo.
- Enfrentar los conflictos.
- Escuchar con empatía.

- Valorar las diferencias individuales.
- Proporcionar realimentación "Feedback".
- Celebrar logros.

Todos los miembros del equipo deben seguir la misma dirección (consenso interno). Por consiguiente, debe existir una razonable confianza entre sus miembros porque el liderazgo es compartido.

## CONCLUSIÓN

En los servicios de salud el liderazgo debe enfocarse hacia el trato igualitario tanto con el paciente como con todas las demás personas, porque una persona enferma, requiere un buen trato, es decir, ofrecérsele una interacción humanitaria.

El equipo de cuidados paliativos está integrado por aquellas personas que articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas. En otras palabras, personas que dentro de una organización hoy motivan a sus compañeros para que realicen su trabajo diario (cumplir con su misión), para que la organización mañana sea tan competitiva como se desea (visión).

Los líderes de los equipos deben, además:

- Proyectar energía proporcionando entusiasmo por la tarea, motivación y ánimo.
- Estimular a los demás participando en los procesos.

- Contribuir con la evolución y el cambio.
- Persuadir y perseverar.
- Apoyar la creatividad.
- Tomar iniciativas.

Un equipo de trabajo en cuidados paliativos donde se desarrolla un liderazgo compartido, mantiene una actitud hacia la búsqueda conjunta de algo distinto (nuevo, novedoso o provechoso) para el servicio y el paciente. Los integrantes mantienen firme su visión, claras sus metas, sus pensamientos renovados y los procedimientos actualizados.

El líder es una persona comprometida, usa su poder y tiene convicción de que se hace lo correcto y que se busca el bien del equipo, y por tanto, del paciente. Se diferencia de los demás por su carisma y espíritu de lucha incesante hacia el logro de las metas.

## BIBLIOGRAFÍA

Cabodevilla Eraso, L. La Comunicación y el Trabajo En Equipo. Extraído el día miércoles 1 de abril de 2009. Desde: <http://www.sovpal.org/capitulos/03-CABODEVILLA.pdf>

¿Cómo defines liderazgo con 5 palabras? Extraído el día miércoles 1 de abril de 2009. Desde: <http://www.apuntesgestion.com/2008/09/19/como-defines-liderazgo-con-5-palabras/>

Quijano Ponce De León, A. (2003). Liderazgo. Extraído el día miércoles 1 de abril de 2009. Desde: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DIFERENC>

Definición de liderazgo. Extraído el día miércoles 1 de abril de 2009. Desde: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo>

O'Leary, E. Alcanzar el Liderazgo (sin año)1º Edición, Editorial Prentice Hall, España. Capítulos 1 al 4,7.

## Visita domiciliar: paciente pediátrico en fase terminal o vida limitada

Zaida Delgado-Jiménez <sup>1</sup>

*“Tú me importas, por ser tú, importas hasta el último momento de tu vida y haremos todo lo que esté a nuestro alcance, no sólo para ayudarte a morir en paz, sino también a vivir hasta el día que mueras “*  
Cicely Saunders

*“Alégrense y regocíjense, porque vuestra recompensa será grande en el cielo”*  
Mateo 5:12.

### RESUMEN

Visita domiciliar: paciente pediátrico en fase terminal.

La visita al hogar es: método educativo, técnica, una forma tradicional (vigente) de enfermería comunitaria.

En cuidado paliativo pediátrico la visita al hogar suele realizarse con otros profesionales y voluntarios. Los cuidados paliativos acompañan al paciente en fase terminal o vida limitada. Pueden realizarse en un hospicio (albergue), pero el nicho para el niño es el hogar. Se justifican porque en Costa Rica el cáncer es la segunda causa de muerte (2007): leucemias (43:6%), tumores del sistema nervioso central (13.3%) y linfomas (13.3%). Modelos de visitas: evaluación inicial, seguimiento, apoyo psicológico, urgencias, y seguimiento (voluntarios). Beneficios del cuidado en el hogar: acceso a la realidad

del paciente, contacto directo con familiares, disponibilidad permanente (24 horas al día), manejo farmacológico, planificación abierta, sistema de control, sensibilizaciones de los miembros del equipo, comodidad del enfermo y educación general.

Conclusión. Los familiares asisten en el hogar a un niño que sufre enfermedad terminal si cuentan con un equipo de cuidado paliativo que los acompaña, entrena, retroalimenta y escucha durante el proceso de enfermedad y muerte.

**Palabras clave:** enfermería, visitas a pacientes, cuidado terminal, niño.

### ABSTRACT

It visits to domicile: pediatric patient in terminal phase or limited life.

The visit to the home is: educational method, technique, a traditional form (to be in force) of communitary nursing.

<sup>1</sup> Máster en Cuidados Paliativos. Enfermera de Cuidados Paliativos, Hospital Nacional de Niños. Paseo Colón, San José. Contacto electrónico: zaida1206@gmail.com