

## **LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ENFERMERÍA: UNA BÚSQUEDA INTEGRATIVA DE LA LITERATURA**

STRATEGIC LEADERSHIP IN NURSING: AN INTEGRATIVE SEARCH OF THE LITERATURE

### **Roxana Lara Jaque**

Enfermera

Magister en Salud Pública

Programa de post graduación en Enfermería Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis Brasil.

Departamento de Enfermería Universidad de Chile, Chile

roxanalara@uchile.cl

<https://orcid.org/0000-0002-3902-3643>

### **José Luis Guedes dos Santos**

Enfermero

Doctor en Enfermería

Departamento de Enfermería, Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil

jose.santos@ufsc.br

<https://orcid.org/0000-0003-3186-8286>

### **Gabriela Marcellino de Melo Lanzoni**

Enfermera

Doctora en Enfermería

Departamento de Enfermería, Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil

gabimrc@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5935-8849>

### **Claudia Sepúlveda Cerda**

Enfermera

Magister en Gestión y Administración en salud

Departamento de Enfermería Universidad de Chile, Chile

csepulvedac@uchile.cl

<https://orcid.org/0009-0001-6382-1610>

### **Silvana Castillo Parra**

Enfermera

Doctora en Educación

Departamento de Enfermería Universidad de Chile, Chile

scastillo@uchile.cl

<https://orcid.org/0000-0002-9195-1391>

**Felipe De la Fuente Álvarez**

Enfermero

Magister en Salud Pública

Departamento de Enfermería Universidad de Chile, Chile

fdela Fuente@uchile.cl

<https://orcid.org/0000-0002-0543-9413>

**Andrea Bernardes**

Enfermera

Doctora en Enfermería

Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil

andreab@eerp.usp.br

<https://orcid.org/0000-0002-9861-2050>

**Daniela Montecinos Guíñez**

Enfermera

Magister en psicología comunitaria

Departamento de Enfermería, Universidad de Chile, Chile.

daniela.montecinos@uchile.cl

<https://orcid.org/0000-0002-4946-1428>

---

*Artículo recibido el 03 de diciembre de 2023. Aceptado en versión corregida el 16 de julio de 2024.*

**RESUMEN**

**INTRODUCCIÓN.** El liderazgo estratégico es un espacio crucial para la toma de decisiones y procesos de innovación y cambio para la enfermería dentro de la estructura organizacional.

**OBJETIVO.** Describir el estado del arte del liderazgo estratégico en enfermería, integrando la evidencia científica disponible. **Material y método:** revisión integrativa de literatura del año 2012 al 2022. Se utilizaron las bases de datos de Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud, Web of Science, PubMed, Scientific Electronic Library Online, Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature, y Scopus. Se incluyeron investigaciones primarias y artículos que aborden liderazgo estratégico en profesionales de enfermería con cargos directivos de alta jerarquía. Se excluyó investigaciones que aborden sólo liderazgo clínico o de mandos medios. **RESULTADOS.** La revisión incluyó 31 estudios, siendo la mayoría con enfoque metodológico cuantitativo (n=16), realizados en EEUU (n=6), en escenarios hospitalarios n= 21. Se clasificaron los resultados en 4 dimensiones:

“Significado del liderazgo n=9”; “Formación en habilidades de liderazgo n=7”; “Liderazgo desde las relaciones laborales n=6”; “Vinculación del liderazgo y los cuidados de salud” n=9. CONCLUSIONES. Los estudios vinculados al liderazgo estratégico son variados y responden a distintos ámbitos de desarrollo. Se evidenció como espacios de generación de investigación los procesos de construcción de liderazgo estratégico y su incidencia en políticas públicas. Las evidencias demuestran la necesidad de su desarrollo y crecimiento para fortalecer el posicionamiento de enfermería.

**Palabras clave:** Enfermería, revisión, liderazgo, administración en salud, Capacidad de Liderazgo y gobernanza

### ABSTRACT

INTRODUCTION. Strategic leadership is a crucial space for decision-making and facilitates the processes of innovation and change for nursing within the organization. OBJECTIVE. Describe the state of the art of strategic leadership in nursing, integrating the available scientific evidence. MATERIAL AND METHOD. Integrative review of literature from 2012 to 2022. The databases of Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences, Web of Science, PubMed, Scientific Electronic Library Online, Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature, and Scopus were used. Primary research and articles that address strategic leadership behaviors of nursing professionals with high-level management positions were included. Research that addressed only clinical or middle management leadership was excluded. RESULTS. The review included 31 studies, the majority with a quantitative methodological approach (n=16), carried out in the USA (n=6), in hospital settings n= 21. The results were classified in terms of 4 dimensions: “Meaning of leadership n =9”; “Training in leadership skills n=7”; “Leadership from labor relations n=6”; “Linking leadership and health care” n=9. CONCLUSIONS. Studies linked to strategic leadership are varied and respond to different areas of development. The processes of building strategic leadership and its impact on public policies provide spaces for generating additional research. The evidence demonstrates the need for the development and growth of strategic leadership to strengthen the position of nursing.

**Keywords:** Nursing, review, leadership, health administration, leadership and governance capacity.

[http://dx.doi.org/10.7764/Horiz\\_Enferm.35.2.716-740](http://dx.doi.org/10.7764/Horiz_Enferm.35.2.716-740)

### INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una competencia fundamental en la profesión de enfermería, especialmente en un contexto de

crecientes demandas sanitarias y sociales para el cuidado profesional. Los profesionales de enfermería desempeñan

un papel crucial en la realización de la promesa de "no dejar a nadie atrás" <sup>(1,2)</sup> y en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este contexto, fortalecer el liderazgo entre los profesionales de enfermería se vuelve esencial. Este se define como la capacidad de coordinar grupos y motivarlos hacia la consecución de objetivos comunes, brindando apoyo, tomando la iniciativa, gestionando, convocando y promoviendo fortalezas del equipo de trabajo<sup>(3)</sup>. Los estudios sobre liderazgo comenzaron a avanzar en la segunda mitad del siglo XX y se han desarrollado desde entonces, como un proceso destinado a influir en otras personas para mejorar la relación entre el líder y los colaboradores, lo que se traduce en un mejor desempeño y mejores resultados<sup>(4,5)</sup>.

Específicamente desde el liderazgo estratégico, Henry Mintzberg argumenta que las organizaciones están diseñadas para dirigir flujos y definir interrelaciones entre partes. Mintzberg define la estructura organizacional como la suma de las formas en que se divide y coordina el trabajo entre diferentes tareas. En cualquier organización, existe un "núcleo de operaciones" que incluye equipos que realizan el trabajo básico relacionado con la generación de productos y servicios, un "ápice estratégico" compuesto por líderes y gerentes de alto nivel que se preocupan por la responsabilidad general de la organización, y una "línea media" que conecta estos dos extremos<sup>(3,6)</sup>. Esta estructura es aplicable a las organizaciones de salud y es en este contexto, que el liderazgo estratégico en enfermería cobra importancia. El liderazgo estratégico es la

capacidad que tienen las/os enfermeros/as de influir en los colaboradores para que tomen decisiones cotidianas que mejoren la viabilidad a largo plazo de la organización en general y en específico para mejorar los cuidados. Este tipo de liderazgo se centra en el futuro, asume riesgos y se relaciona con la organización a través de la socialización, el intercambio y el cumplimiento de un conjunto común de normas, valores y relaciones compartidas. Por otro lado, el liderazgo gerencial se enfoca en mantener la estabilidad y el orden, respondiendo de esta manera a los múltiples desafíos organizacionales y de salud que, de enfermería se demanda en la actualidad<sup>(7,8,9)</sup>.

Es en este contexto que el estudio del liderazgo estratégico en enfermería toma fuerza en la medida que la evidencia y la experiencia demuestran la necesidad de su desarrollo y crecimiento, para fortalecer el posicionamiento de enfermería, su autonomía y participación en las decisiones estratégicas que se toman, fortaleciendo de esta manera el ejercicio de la profesión y los cuidados de calidad, siendo por tanto el objetivo del presente artículo identificar el estado actual de la evidencia científica relacionada con el liderazgo estratégico en enfermería.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El diseño corresponde a una revisión integrativa de la literatura, entendida como un método específico que resume la literatura teórica o empírica, para proporcionar una comprensión más integral de un fenómeno o problema<sup>(10-12)</sup>.

Como pregunta de investigación se consideró ¿Cuál es el estado actual de la evidencia científica relacionada con el liderazgo estratégico en enfermería?, con la pregunta PCC: Población: enfermeras y enfermeros, Concepto: liderazgo, Contexto: cargos a nivel estratégico de jerarquía.

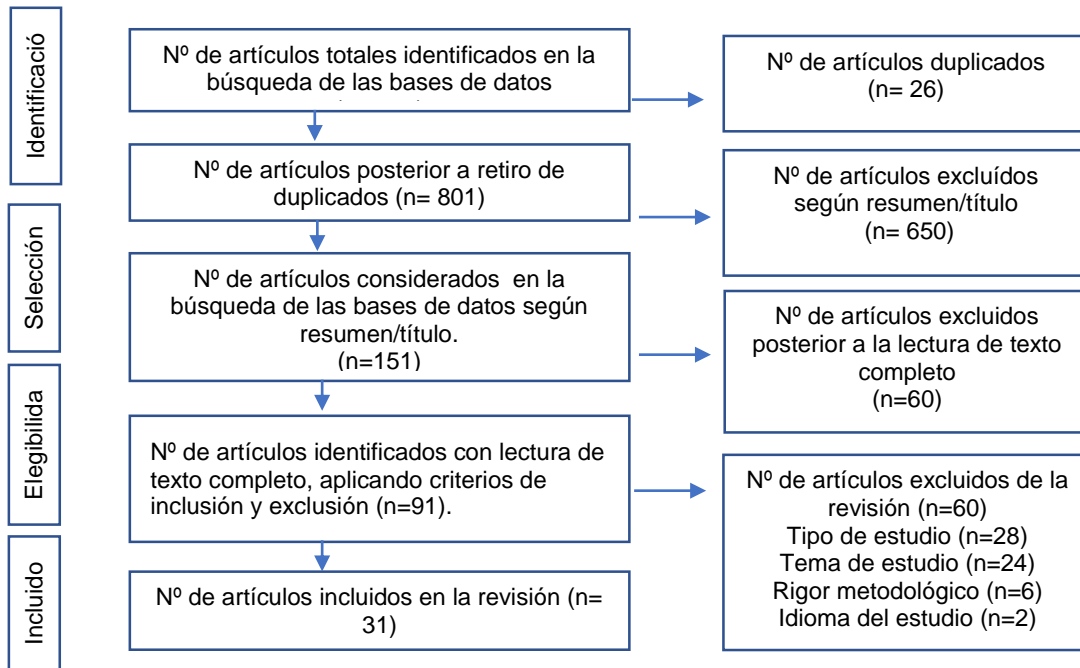
El método de búsqueda aplicado consideró una búsqueda de la literatura publicada entre los años 2012 y 2022, considerando este período como relevante para identificar literatura actualizada sobre liderazgo estratégico. La revisión se llevó a cabo de diciembre 2022 a abril 2023. Los criterios de inclusión consideraron estudios primarios e investigaciones desarrolladas con profesionales de enfermería en cargos de liderazgo estratégico, se excluyeron estudios ejecutados con profesionales de enfermería en cargos de liderazgo medio y operativo, al respecto se realiza una búsqueda previa y durante la investigación, de los distintos nombres de los cargos ocupados por profesionales de enfermería a nivel estratégico en las distintas regiones. Las bases de datos utilizadas fueron: Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud, Web of Science, PubMed, Scientific Electronic Library Online, Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature y Scopus. La búsqueda se realizó en colaboración con una bibliotecaria académica. Se utilizaron

términos de búsqueda controlados y no controlados relacionados con liderazgo estratégico y enfermería. Las estrategias de búsqueda incluyeron: (enfermería AND liderazgo AND Supervisión de Enfermería), (gerentes de enfermería AND liderazgo), (Enfermería AND senior AND liderazgo), (liderazgo gerencial AND enfermería).

## **RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA**

### ***Selección***

Inicialmente, se identificaron 827 artículos. Se excluyeron 26 duplicados, con un total de 801 artículos. Luego, se realizó una selección basada en títulos y resúmenes, lo que redujo el número a 151. Estos artículos se distribuyeron de la siguiente manera: PubMed (n = 51), Chinal (n = 26), Web of Science (n = 26), Lilac (n = 18), Scielo (n = 13) y Scopus (n = 17). De los 154 artículos seleccionados, se excluyeron aquellos que no cumplían con los criterios de inclusión y exclusión, lo que resultó en 91 artículos. Estos se revisaron a texto completo y se excluyeron 60 debido a tipo de estudio, tema, calidad metodológica e idioma, lo que dejó un total de 31 investigaciones consideradas para la revisión. La selección se realizó mediante dos investigadores independientemente, y en caso de desacuerdo, se consultó a un tercer autor. El proceso de selección se presenta en la Figura 1.



**Figura 1.** *Proceso de selección de artículos flujograma PRISMA.* Fuente: Elaboración propia.

### ***Evaluación de la calidad***

Se utilizó pautas de verificación dependiendo del tipo de estudio: Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ) para estudios cualitativos<sup>(13)</sup>, The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE) para estudios cuantitativos<sup>(14)</sup> y Mixed Methods appraisal tool para estudios mixtos<sup>(15)</sup>.

### ***Síntesis de los datos***

Se realizó una caracterización de cada investigación que incluyó título, autores, año, revista, foco del estudio, idioma, país, enfoque del estudio y contexto de desarrollo. Finalmente se generó una segunda sistematización que buscaba la reducción de la información, considerando la división en dimensiones, que englobaban las principales temáticas

de cada investigación, puntos de encuentro y principales tendencias detectadas. La información se organizó en una matriz, para sistematizar la información y facilitar su análisis.

### **RESULTADOS**

Se incluyeron 31 estudios que consideraban liderazgo estratégico en enfermería. Los países incluyeron Cuba n=1, Brasil n=4, Irán n=1, Finlandia n=1, EEUU n=6, Jordania n=1, China n=2, Portugal n=1, Reino Unido n=3, Sudáfrica n=4, Australia n=1, Tailandia n=1, Canadá n=2, Chile n=1, Suecia n=1, Arabia Saudita n=1. Las revistas con más publicaciones fueron a Journal of Nursing Management n=5, Journal of Nursing Administration n=5 y revista Curation n=3. En relación con los enfoques

metodológicos, 12 fueron investigaciones cualitativas, 16 cuantitativas y 3 mixtas. Los contextos de investigación incluyeron escenarios hospitalarios n= 21, de Atención Primaria de Salud (APS) n=2, Hogares de ancianos n=2, atención ambulatoria n=1 y estudio desarrollado en dos escenarios APS y hospital n=1, otros n= 4. Asimismo, los distintos estudios fueron distribuidos en 4 dimensiones, dependiendo de puntos de encuentro en sus temáticas de desarrollo, obteniéndose 4 divisiones: “Significado del liderazgo” n=9, “Formación en habilidades de liderazgo” n=7, “Liderazgo desde las relaciones laborales” n=6, y “Vinculación del liderazgo y los cuidados de salud” n=9. Como una forma de sistematizar esta información, ver Tabla N°1: “Caracterización selección de artículos de revisión”. Las siguientes corresponden a las dimensiones en que se clasificaron los resultados.

### **Significado y vivencia del liderazgo**

Esta dimensión incluye investigaciones que se vinculan a cómo se comprende y experimenta el rol de liderazgo, desde la perspectiva de profesionales de enfermería en cargos de liderazgo estratégico.

Uno de los estudios compara la experiencia del liderazgo de enfermeras/os en cargos de jefatura con cargos asistenciales. No se evidencian diferencias estadísticamente significativas y ambos grupos perciben la relevancia de un buen ambiente de trabajo para el ejercicio del liderazgo<sup>(16)</sup>. Otro estudio exploró el

significado del liderazgo en profesionales de enfermería en cargo directivo desde la óptica del liderazgo transformacional. Del análisis realizado surgen tres dimensiones: factores relacionados con el equipo, con el proceso de liderazgo y con el papel del líder<sup>(17)</sup>. Por otra parte, Prado 2018, relaciona las prácticas de liderazgo y las características sociodemográficas de profesionales de enfermería en cargos directivos. Su sustento teórico comprendió las cinco prácticas para un líder ejemplar. Los resultados revelaron que todos/as quienes participaron, desarrollaban estos dominios en alguna proporción, donde “permitir que otros actúen”, fue el más preponderante<sup>(18)</sup>. En la misma línea, Silva 2017 obtuvo como uno de sus principales resultados en el contexto de un hospital Magnético, que la mejor práctica de los/as enfermeras/os gerentes es dejar que los otros/as actúen<sup>(19)</sup>. De la misma manera, otro estudio buscó explicar la importancia de los roles de liderazgo en cargos estratégicos. Se concluyó que los roles de liderazgo de los gerentes de enfermería no están claramente definidos<sup>(20)</sup>. Sintonizado al punto anterior, estudios exploran la autonomía profesional, con las posibilidades de posicionamiento de la profesión en la toma de decisiones que le compete. En este estudio, “la conciencia del rol que se ejerce”, “construirse como líder”, desde la lógica de la formación y el “tránsito a la autonomía y liderazgo” fueron las dimensiones preponderantes, en el marco del liderazgo de enfermeras/os gestoras/es<sup>(21)</sup>.

**Tabla 1.** Caracterización selección de artículos de revisión.

Título	Autor/a	Revista y año	Foco del estudio	Idioma y país	Enfoque de estudio	Contexto de desarrollo
<b>Dimensión “Significado del liderazgo” n=9</b>						
1. Leadership in the hospital environment: differences between of registered nurses and nurse managers	Ana Maria Martins, et al	Enferm. Foco 2019.	Analizar a diferencia entre a perspectiva de liderazgo de enfermeros asistenciales y gerentes en el ambiente hospitalario.	Portugués Brasil	Cuantitativo	Contexto Hospitalario
2. Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers	Maria Pereira, et al	Rev Bras Enferm. 2020	Identificar el significado del liderazgo transformacional y desarrollar una intervención educativa sobre liderazgo.	Portugués Brasil	Cualitativo	Servicios de cuidados intensivos y de emergencia
3. Leadership Practices and Engagement Among MagnetA Hospital Chief Nursing Officers	MariLou Prado-Inzerillo, et al	J Nurs Adm.	Describe the relationship between leadership practices and engagement of chief nursing officers (CNOs) in MagnetA organizations.	Inglés EEUU	Cuantitativo	Contexto hospitalario
4. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses	Vânea Lúcia dos Santos Silva, et al	Rev Esc Enferm USP. 2017	Frecuencia de las prácticas de liderazgo realizadas por los enfermeros gestores.	Inglés EEUU	Cuantitativo	Contexto hospitalario
5. Nurse managers experiences of their leadership roles in a specific mining primary healthcare service in the West Rand.	Sanele E Nene et al	Curationis. 2020	Describir las experiencias de los gerentes de enfermería en sus roles de liderazgo en un servicio de atención primaria de la salud.	Inglés Sudáfrica	Cualitativo	Servicio de Atención primaria de salud
6. Transitar a través del ejercicio de la autonomía y el liderazgo:... «para el posicionamiento hay que luchar»	Cecilia Landman, et al	Enfermería Universitaria 2019	Experiencia de enfermeras con cargos en niveles de jefatura respecto al propio desarrollo para lograr el liderazgo y autonomía profesional.	Español Chile	cualitativo	Contexto hospitalario de alta complejidad



7.	Does identity shape leadership and management practice? Experiences of PHC facility managers in Cape Town, South Africa.	Judith Daire, et al	Health Policy and Planning 2014	Explorar lo que implica el trabajo de ser un gerente de APS y qué factores influyen en su práctica gerencial.	Inglés Sudáfrica	Cualitativo	Atención primaria de salud
8.	The strategic leadership of nursing directorates in the context of healthcare system reform	Marcela Ferrada, et al	Healthc Manage Forum 2021	Identificar el ejercicio del liderazgo estratégico y factores que influyen en sus capacidades para ejercer liderazgo estratégico.	Inglés Canadá	Cualitativo	Contexto Hospitalario
9.	Assessing the Professional Development Needs of Experienced Nurse Executive Leaders	Linda Searle, et al	Rev. JONA 2014	Identifique los temas de desarrollo profesional que los líderes de enfermería senior creen que son importantes para su avance y éxito.	Inglés EEUU	Estudio cuantitativo	Encuesta en línea, diferentes líderes estratégicos (educación y ámbito asistencial)
<b>Dimensión “Formación de habilidades de liderazgo” n=7</b>							
10.	The effects of intervention based on supportive leadership behaviour on Iranian nursing leadership performance: a randomized controlled trial.	Mandana Shirazi, et al	J Nurs Manag. 2016	Efectos de un taller multifacético, basado en el contenido del estilo de liderazgo de apoyo.	Inglés Irán	Cuantitativo	Hospital universitario
11.	Developing a leadership laboratory for nurse managers based on lived experiences: a participatory action research model for leadership development.	Barbara Mackoff, et al	J Nurs Adm. 2013	Diseñar un modelo innovador de desarrollo de liderazgo basado en las experiencias vividas y las mejores prácticas de pares.	Inglés EE.UU	Mixto	Diversos contextos, se trabaja con gerentes de enfermería interdisciplinarios.
12.	Impact of a patient safety leadership program on head nurses and clinical nurses: a quasi-experimental study.	Jianfei Xie, et al	Rev Lat Am Enfermagem. 2021	Evaluar el impacto de un programa de liderazgo en seguridad del paciente en jefes de enfermería y enfermeras clínicas de una misma unidad de enfermería.	Inglés China	Cuantitativo	Contexto hospitalario

## Liderazgo estratégico en enfermería: una búsqueda integrativa de la literatura

13. The components of strategic leadership competencies of chief nurse executives in private hospitals in Thailand	Netchanok Sritoomma, et al	J Nurs Manag, 2021	Componentes de las competencias de liderazgo estratégico de los jefes ejecutivos de enfermería.	Inglés Tailandia	Mixto	Contexto de hospital privado
14. A qualitative study of senior management perspectives on the leadership skills required in regional and rural Australian residential aged care facilities.	Nathan Dawes, et al	BMC Health Services Research	Explorar las habilidades de liderazgo que influyen positivamente en la calidad de la atención.	Inglés Australia	Estudio cualitativo	Residencias de adultos mayores
15. Developing Effective Senior Nurse Leaders: The Impact of an Advanced Leadership Initiative (ALP)	Bryan W Sisk, et al	Nurs Adm. 2021	Medir el empoderamiento estructural de líderes de enfermería senior antes y después de una experiencia de desarrollo formal.	Inglés EEUU Reino Unido	Cuantitativo	No se especifica
16. Assessment of a Leadership Enhancement Program for Nursing Managers of An Acute General Hospital in Hong Kong	Leung Luk	The Open Nursing Journal, 2018	Su objetivo es evaluar la eficacia de un programa de mejora del liderazgo de un año de duración en un hospital general de agudos.	China Inglés	Se adoptaron enfoques cuantitativos y cualitativos.	Contexto Hospitalario
<b>Dimensión “Liderazgo desde las relaciones laborales” n=6</b>						
17. Leadership and organization climate of a Cuban pediatric hospital. Vision of head and care nurses	Annia Iglesias, et al.	Rev. enferm. UFSM 2020.	Experiencias vividas de enfermeras jefas y enfermeras asistenciales.	Inglés, Cuba	Cualitativo	Contexto hospitalario pediátrico
18. Factors influencing motivation of nurse leaders in a private hospital group in Gauteng, South Africa: A quantitative study	Maria Breed, et al	Revista Curationis 2020	Determinar los factores que influyen en la motivación de las enfermeras líderes.	Inglés Sudáfrica	Cuantitativo	Contexto hospitalario
19. The relationship between resilience and empowering leader behaviour of nurse managers in the mining healthcare sector.	Babalwa Tau, et al	Curationis. 2018	Resiliencia de las enfermeras gestoras y el empoderamiento del comportamiento del líder en este sector.	Inglés Sudáfrica	Cuantitativo	Atención primaria de salud y contexto hospitalario

20. The Relationship Between Transformational Leadership Practices of First-Line Nurse Managers and Nurses' Organizational Resilience and Job Involvement: A Structural Equation Model.	Sally Farghal y, et al	Worldviews on Evidence-Based Nursing 2021	Determinar la relación entre las prácticas de liderazgo transformacional de las enfermeras gestoras de primera línea y la resiliencia organizacional y la participación laboral de las enfermeras.	Inglés Arabia Saudita	Cuantitativo	Contexto hospitalario
21. Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan.	Ibrahim Mbarak, et al	J Nurs Manag. 2016	Explorar cómo los estilos de liderazgo de las enfermeras líderes afectan la satisfacción laboral entre las enfermeras que trabajan.	Inglés Jordania	Cuantitativo	Contexto hospitalario
22. The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes	Heather Spence, et al	J Nurs Manag 2012	Examinar la influencia de las prácticas de liderazgo de las enfermeras sénior en las experiencias de empoderamiento y apoyo organizacional de las enfermeras.	Canadá Inglés	Estudio cuantitativo	Contexto hospitalario
<b>Dimensión: Vinculación del liderazgo y los cuidados de salud n=9</b>						
23. Nurse leaders' perceptions and experiences of leading evidence: A qualitative enquiry.	Anne Lunden, et al	J Nurs Manag. 2019	Percepciones y experiencias de las enfermeras líderes sobre prácticas líderes basadas en evidencia (PBE).	Inglés Finlandia	cuantitativo	Organización pública social y de salud, que presta servicios ambulatorios y de hospitalización. otros
24. The meaning of evidence-based management to Brazilian senior nurse leaders.	Wilza Spiri, et al	J Nurs Scholarsh. 2013	Comprender el significado de la gestión basada en evidencia para enfermeras líderes sénior en hospitales públicos acreditados en el estado de Sao Paulo, Brasil.	Inglés Brasil	Cualitativo	Contexto hospitalario
25. Senior charge nurses' leadership behaviours in relation to hospital ward safety: a mixed method study.	Cakil Agnew, et al	Int J Nurs Stud. 2014	Medir el empoderamiento estructural (SE) y capturar cambios a corto plazo en la percepción de las enfermeras	Inglés Reino Unido	Mixto	Contexto hospitalario

Liderazgo estratégico en enfermería: una búsqueda integrativa de la literatura

				líderes sénior antes y después de una experiencia de desarrollo formal.			
26. Leadership in nursing and patient satisfaction in hospital context.	Elisabet e Teles, et al	Rev Gaucha Enferm. 2016		Calidad de la relación de liderazgo, y la satisfacción del paciente.	Inglés Portugal	Cuantitativo	Contexto hospitalario
27. The significance of nursing home managers' leadership—longitudinal changes, characteristics and qualifications for perceived leadership, person-centredness and climate.	Annica Backman, et al	J Clin Nurs. 2022		Cambios en el liderazgo de los gerentes de hogares de ancianos, la atención centrada en la persona y el clima psicosocial.	Inglés Suecia	Cuantitativo	Hogares de ancianos
28. Levels of Innovativeness Among Nurse Leaders in Acute Care Hospitals.	Deborah Stilgenbauer, et al	J Nurs Adm. 2019		Niveles de innovación en los ejecutivos de enfermería, directores clínicos y gerentes de enfermería en entornos.	Inglés EEUU	cuantitativo	Contexto hospitalario, Unidad de cuidados agudos
29. Being an entrepreneur in nursing: challenges to nurses in a strategic leadership position	Samanta Andresa Richter, et al	Acta Paul Enferm. 2019		Identificar desafíos para el desarrollo de conductas emprendedoras, desde la perspectiva de enfermeros en posición estratégica de liderazgo.	Brasil Inglés	Cualitativo	Different health organizations and services of a municipality
30. How transformational leadership appears in action with adverse events? A study for Finnish nurse manager	Mari Liukka, et al	J Nurs Manag. 2018		Determinar si elementos de liderazgo transformacional están presentes en las acciones de los directivos de enfermería después de eventos adversos.	Inglés	Cualitativo	Contexto hospitalario
31. Exploring senior nurses' understanding of compassionate leadership in the community	Sulekha Ali, et al	British Journal of Community Nursing 2017		El objetivo era entender cómo los líderes y el personal superior dentro de un Community NHS Trust perciben el liderazgo compasivo y su importancia.	Inglés Reino Unido	Cualitativo	Entidades comunitarias de salud ambulatorios

Desde otra perspectiva, también se ha explorado dentro del significado del liderazgo, el tránsito desde el rol de enfermera/o clínico al rol de liderazgo estratégico. Dentro de sus resultados toma relevancia la necesidad de apoyo y orientación previo a asumir este tipo de responsabilidades<sup>(22)</sup>. Por su parte Ferrada 2020, estudió los factores relacionales y organizacionales que influyen en las funciones de las direcciones de enfermería. Destaca, la importancia de los componentes socioculturales del liderazgo estratégico, como lo es el género y aumentar la centralización de la calidad del cuidado en las prioridades de los equipos de gestión<sup>(23)</sup>. Por último, Leach 2014 identificó los temas de desarrollo profesional que los líderes estratégicos de enfermería consideran importantes para su avance profesional. Destaca la relevancia de un liderazgo visionario, la complejidad del líder y la existencia de equipos efectivos de manera prioritaria<sup>(24)</sup>.

### **Formación en habilidades de liderazgo**

Esta dimensión contempla distintas estrategias de enseñanza aprendizaje, orientadas a la formación de habilidades de liderazgo a nivel estratégico.

El estudio de Shirazi en 2016 evaluó un taller de liderazgo basado en el liderazgo transformacional y sus efectos en los comportamientos de apoyo en organizaciones. Se encontraron resultados positivos, ya que las puntuaciones después de la intervención fueron significativamente más altas en el grupo de participantes en comparación con el grupo de control. El taller utilizó diversas estrategias de aprendizaje, como

actividades interactivas, juegos de roles, reflexiones y micro conferencias<sup>(25)</sup>. Otro estudio buscó evaluar un modelo innovador de desarrollo de liderazgo, basado en las experiencias vividas y las mejores prácticas de gerentes de enfermería interdisciplinarias. Dentro de los resultados se revelan que los participantes demostraron un aprendizaje significativo basado en evaluaciones posteriores a la sesión y posterior al proyecto<sup>(26)</sup>. En la misma línea Xie 2021, desarrolló un estudio que evaluó el impacto de un programa de liderazgo en seguridad del paciente sobre las/os enfermeras/os supervisoras/es y clínicas/os de la misma unidad de enfermería. Los resultados mostraron que la autoeficacia aumentó significativamente después del programa de formación<sup>(27)</sup>.

Se analizaron también las competencias necesarias para el desarrollo de liderazgo estratégico, resultados mostraron que hubo 7 componentes del liderazgo estratégico: “pensamiento y planificación estratégicamente innovadoras”, desarrollo de los líderes de hoy y de mañana, “relacionando las partes con el conjunto”, “construcción de una asociación”, “haciendo que suceda”, “espíritu corporativo” y “dando dirección”<sup>(28)</sup>. En la misma línea, Dawe 2022 buscó explorar las habilidades de liderazgo que influyen positivamente en la calidad de atención en centros de atención residencial de ancianos de Australia, donde sus resultados informaron que las habilidades necesarias de potenciar son: comunicación y gestión de relaciones, administración, desarrollo profesional,

conocimiento de la atención médica y tecnología de la información y finanzas<sup>(29)</sup>. Sisk 2021, midió el empoderamiento estructural e identificó los cambios a corto plazo en la percepción de los líderes de enfermería senior antes y después de una experiencia de formación. El efecto de la intervención se observó en la calificación de la encuesta posterior a la intervención donde existió un resultado más alto en 5 de 7 dominios en comparación con la encuesta previa a la intervención<sup>(30)</sup>. En la misma línea Luk 2018, evaluó la eficacia de un programa de mejora del liderazgo de un año en un hospital general de agudos. El modelo utilizado fue el liderazgo de servicio, mostrando en sus resultados la importancia de promover el bienestar de los líderes de enfermería a nivel organizacional<sup>(31)</sup>.

### **Liderazgo desde las relaciones laborales**

Esta dimensión involucra los distintos vínculos y relaciones humanas que se desarrollan en el marco del trabajo y que influyen en los resultados de las organizaciones y bienestar de los equipos.

El estudio de Armentero 2020, buscó describir experiencias vividas de enfermeras/os jefas y asistenciales sobre las causas que pueden afectar el clima organizacional de los servicios pediátricos en un hospital cubano. Los resultados mostraron que afecta el clima organizacional las características del líder y las posibilidades de superación<sup>(32)</sup>. En la misma línea, otra investigación tuvo como objetivo determinar los factores que influyen en la motivación de las/os enfermeras/os líderes. Los resultados indicaron que estas de encontraban intrínsecamente motivadas. Su motivación

se vio influenciada por el apoyo, la relación, la autonomía y la competencia<sup>(33)</sup>. Por su parte Tau 2018, investigó la relación entre la resiliencia de los gerentes de enfermería y el empoderamiento del comportamiento de los líderes. Los resultados mostraron que los encuestados con puntajes altos de resiliencia tendían a tener un mayor comportamiento de empoderamiento del líder<sup>(34)</sup>. También en el ámbito de la resiliencia se buscó determinar la relación entre prácticas de liderazgo transformacional de gerentes de enfermería de primera línea y la resiliencia organizacional de las/os enfermeras/os y la participación laboral. Los resultados mostraron una correlación positiva significativa entre las variables estudiadas<sup>(35)</sup>.

Otro estudio evaluó el impacto de estilos de liderazgo adoptados por las profesionales de enfermería en cargos gerenciales en la satisfacción laboral de enfermeras/os asistenciales. Se encontró una relación positiva entre la puntuación general de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral<sup>(36)</sup>. También desde la lógica de la motivación de los equipos de enfermería por parte de enfermeras/os en cargos estratégicos, Spence 2012 muestra en sus hallazgos que las prácticas de líderes sénior empoderaron a las/os enfermeras/os directoras/es de línea intermedia y de primera línea<sup>(37)</sup>.

### **Vinculación del liderazgo y los cuidados de salud**

Esta dimensión considera las temáticas de estudios relacionadas con, cómo el liderazgo estratégico se vincula a

mejores resultados de salud para las personas.

Lunden 2016, tuvo como objetivo describir las percepciones y experiencias de los líderes de enfermería sobre las principales prácticas basadas en la evidencia (EBP). Dentro de los resultados los participantes no estaban familiarizados con la EBP, como actividades que conducen a una atención efectiva al paciente<sup>(38)</sup>. Similar objetivo tuvo Spiri 2013, quien buscó comprender el significado de la gestión basada en la evidencia para los líderes de enfermería de alto nivel. Los resultados mostraron que los líderes de enfermería senior evalúan críticamente muchas fuentes de evidencia al tomar decisiones gerenciales<sup>(39)</sup>. Agnew 2013 por su parte en esta misma línea, investigó los comportamientos de liderazgo de las/os enfermeras/os superiores y cómo se relacionan con los resultados de seguridad. Las jefaturas se dedican principalmente a comportamientos orientados a las relaciones y orientados a las tareas, con menos comportamientos orientados al cambio<sup>(40)</sup>.

Nunes 2016, buscó conocer la calidad de la relación de liderazgo desde la perspectiva del enfermero líder y clínico, la satisfacción de pacientes, y la relación entre la calidad de la relación percibida y satisfacción de los pacientes. Los resultados muestran una correlación estadísticamente significativa entre la calidad de la relación de liderazgo y la satisfacción del paciente<sup>(41)</sup>. Backman 2022 por su parte, exploró los cambios en el liderazgo de los gerentes de hogares de ancianos, la atención centrada en la

persona y el clima psicosocial. El liderazgo se asoció significativamente con la atención centrada en la persona en un seguimiento de cinco años<sup>(42)</sup>.

El liderazgo en enfermería se relaciona con la calidad de los cuidados y la innovación en entornos de cuidados intensivos en los Estados Unidos. Es así como Stilgenbaue 2019 mostró que la mayoría de los líderes de enfermería se clasificaron como innovadores en su influencia en los resultados de salud<sup>(43)</sup>. Además, un estudio reveló que las/os enfermeras/os en posiciones estratégicas de liderazgo identifican desafíos en el desarrollo de acciones emprendedoras para mejorar la atención<sup>(44)</sup>.

Por último y ahora desde los estilos de liderazgo, Liukka 2018, estudió el liderazgo transformacional. Como resultados surgieron cuatro temas relacionados con las acciones de los gerentes de enfermería después de los eventos adversos: el enfoque en el paciente como principio para una acción común, el coraje para reformar los modelos de acción para prevenir futuros eventos adversos, el fomento por parte del personal de enfermería de una discusión abierta y sin culpa, y el desafío para reconocer los eventos adversos<sup>(45)</sup>. Como parte de los estilos de liderazgo, Ali 2017 realizó un estudio relacionado con la importancia del liderazgo compasivo. Sus resultados mostraron que el cuidado con compasión es particularmente importante en la comunidad. El liderazgo compasivo implica modelos de roles, atención centrada en la persona y compasión hacia el personal, no solo hacia los pacientes<sup>(46)</sup>.

## DISCUSIÓN

En la última década, la investigación en liderazgo estratégico ha destacado su relevancia frente a los desafíos actuales y futuros en la enfermería<sup>(9,47)</sup>. El “Significado y vivencia del liderazgo”, la “Formación de habilidades de liderazgo”, el “Liderazgo desde las relaciones laborales” y la “Vinculación del liderazgo y los cuidados de salud”, surgen como dimensiones que han atraído el interés en la investigación del liderazgo estratégico en enfermería. La evidencia recopilada en esta revisión resalta la importancia de comprender cómo los enfermeros/as en roles gerenciales experimentan y viven el liderazgo. Los autores sugieren investigar y comparar el liderazgo estratégico con el liderazgo clínico, así como analizar su evolución a lo largo del tiempo para brindar apoyo a los profesionales de enfermería en esta transición<sup>(48)</sup>. Es interesante explorar esta evidencia considerando los desafíos personales, institucionales y contextuales que acompañan cualquier cambio o evolución. También se destaca la necesidad de preparar a profesionales de enfermería senior para su retiro y fortalecer la transición hacia nuevas generaciones de enfermeros/as, lo cual es compatible con la literatura.<sup>(49,50)</sup>

La autonomía profesional y el compromiso son esenciales para ocupar roles de liderazgo en enfermería y generar conciencia sobre la importancia de este rol desde la formación inicial<sup>(51,52)</sup>. Es crucial reconocer nuestro papel sociopolítico en el desarrollo del liderazgo estratégico y en la influencia en las políticas públicas

relacionadas con la profesión de enfermería. Sin embargo, es notable que en esta revisión no se encontraron estudios que aborden el liderazgo de enfermería desde esta perspectiva, lo que representa un área de investigación que debe ser explorada para generar nueva evidencia que respalde este enfoque<sup>(53,54)</sup>. Es importante también destacar la relevancia de los estilos de liderazgo en cargos directivos. El liderazgo transformacional se reconoce como un proceso influyente que aborda aspectos relacionados con los equipos y el papel del líder ante las actitudes de su equipo. Esto subraya la necesidad de flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones, así como la importancia de fomentar la participación de los demás en la consecución de objetivos, promoviendo liderazgos más colaborativos<sup>(4,55-57)</sup>.

En relación con la preparación de las generaciones jóvenes para el liderazgo estratégico en enfermería, la formación en habilidades de liderazgo se destaca como una necesidad importante. Los estudios incluidos en esta revisión muestran que diversas metodologías de enseñanza han evidenciado un mayor desarrollo de estas habilidades después de la aplicación de estrategias de formación. Esto enfatiza la importancia de incorporar la formación en competencias de liderazgo desde el pregrado y el papel fundamental de las experiencias laborales para el desarrollo de estas destrezas, en línea con las teorías de Patricia Benner sobre la evolución de la experiencia desde novato hasta experto<sup>(58-60)</sup>.

Estos hallazgos también están



alineados con las políticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) y otras entidades relacionadas con el desarrollo del personal de salud, que priorizan la formación y capacitación del personal de enfermería<sup>(1)</sup>. La revisión resalta la importancia de fortalecer la preparación formal en habilidades de liderazgo, tanto en la investigación como a nivel global, promoviendo estrategias de perfeccionamiento en liderazgo estratégico.

Las relaciones laborales se destacan como cruciales en el liderazgo estratégico, influyendo en la satisfacción y motivación del personal, y contribuyendo a un mejor clima laboral. El liderazgo transformacional surge como relevante, promoviendo la inspiración y la consecución de objetivos comunes<sup>(57)</sup>. La investigación en liderazgo estratégico enfatiza la importancia de las relaciones, la cultura organizacional y el bienestar en el trabajo, creando espacios laborales seguros, confiables y participativos.

Estudios resaltan la resiliencia organizacional como una habilidad que fortalece el liderazgo estratégico y promueve el empoderamiento. Esto sugiere la necesidad de incluir estas habilidades en la formación de liderazgo, así como la inteligencia emocional en general<sup>(61,62)</sup>. Estos desafíos son especialmente relevantes en los contextos cambiantes de las profesiones de la salud, donde la incertidumbre es constante y se requiere motivación, resiliencia y confianza en el liderazgo estratégico.

Además del significado, la formación y las relaciones laborales, esta

revisión destaca la conexión entre el liderazgo estratégico y la prestación de cuidados. Los resultados muestran estudios que se centran en la seguridad en la atención de salud, relacionando el liderazgo estratégico con entornos de trabajo más seguros y la adopción de prácticas basadas en evidencia en la toma de decisiones<sup>(57)</sup>. Esto subraya la necesidad de una gestión estratégica basada en la evidencia, donde los gerentes de enfermería deben motivar y capacitar al personal para innovar, prevenir eventos adversos y mejorar la seguridad del paciente.

En respuesta a los avances tecnológicos, surge la importancia de la innovación en la atención médica. Esta revisión destaca la necesidad de desarrollar habilidades innovadoras para abordar los desafíos actuales en salud, lo cual es respaldado en la literatura<sup>(63)</sup>. Las instituciones educativas se enfrentan al desafío de promover estas competencias, y se ha observado una relación positiva entre las habilidades gerenciales y la capacidad de innovación en esta revisión.

## CONCLUSIONES

Los estudios vinculados al liderazgo estratégico son variados y responden a distintos ámbitos de desarrollo. Existe predominancia de estudios cuantitativos respecto a diseños cualitativos, con existencia de estudios mixtos. Destaca la existencia en la presente revisión de estudios orientados a “mostrar el significado y la vivencia de liderazgo” incluyendo las investigaciones que se vinculan a cómo se comprende y experimenta el rol de liderazgo estratégico

en distintos contextos; la “formación en habilidades de liderazgo” que incluye las distintas estrategias de enseñanza aprendizaje orientadas a la formación de habilidades de liderazgo a nivel estratégico; la “relevancia de las relaciones laborales” en cargos de liderazgo estratégico que involucra los distintos vínculos y relaciones humanas que se desarrollan en el marco del trabajo y que influyen en los resultados de las organizaciones y bienestar de los equipos y por último, cómo este tipo de liderazgo se vincula a la “calidad y mejores resultados en salud” que considera estrategias de liderazgo estratégico que se vinculan a resultados de calidad. Cobra interés el complementar estos ámbitos de análisis con investigaciones que otorguen evidencia respecto al liderazgo estratégico y su vinculación con políticas públicas, la construcción del liderazgo estratégico en toda su amplitud, además de potenciar estudios que muestren la experiencia de la evolución de liderazgo en el tiempo, con mayor desarrollo de estudios longitudinales, de predominio mixtos.

### Limitaciones

Al considerar en la revisión investigaciones vinculadas a cargos estratégicos en que se desempeñaran profesionales de enfermería de distintas regiones de globo, las estructuras organizacionales se plantean de maneras distintas y ocupan asimismo diferentes nomenclaturas, lo cual dificultó, en algunos casos, la identificación clara de profesionales de enfermería en cargo de liderazgo estratégico. Para disminuir esta brecha, se consideraron criterios de inclusión y exclusión, realizando una

búsqueda previa y durante la investigación de los distintos nombres de los cargos ocupados a nivel estratégico en las distintas regiones.

**Declaración de conflictos de interés:** No existen conflictos de interés.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Organización Mundial de la Salud, Consejo Internacional de Enfermeras. Situación de la enfermería en el Mundo 2020. Invertir en educación, empleo y liderazgo. Salud Publica Mex [Internet]. 2020;1:1–16. Available from: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331675/9789240003392-spa.pdf> icn.ch[Internet]. Ginebra: Consejo Internacional de Enfermeras; c2019 [cited 2019 Apr 3]. Available from: <https://www.icn.ch/es/noticias/enfermeria-una-voz-para-liderar-la-salud-para-todos>
3. Rozo-Sánchez A, Flórez-Garay A, Gutiérrez-Suárez C. Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería [Internet]. 2019;7(2):62–67. Available from: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1669/1859>
4. Mondini CCS, Cunha ICKO, Trettene AS, Fontes CMB, Bachega MI, Cintra FMR. Liderança autêntica entre profissionais de enfermagem: conhecimento e perfil. Rev Bras Enferm [Internet]. 2020;73(4):1–7. Available from: <https://www.scielo.br/j/reben/a/MyR4>

- XXpjpgwGTNsRNGZND8sz/?format=pdf&lang=pt
5. Van Diggele C, Burgess A, Roberts C, Mellis C. Leadership in healthcare education. *BMC Med Educ* [Internet]. 2020;20(Suppl 2):1–6. Available from: <http://dx.doi.org/10.1186/s12909-020-02288-x>
  6. Ramírez C. Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg [Internet]. Universidad de Chile, Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política, 1999 [cited 1999 Aug]. Available from: <https://cursa.ihmc.us/rid=1RV9CW1K6-65K6H-39Q/Mintzberg%20-%20Organizacion%20Y%20Metodos.pdf>
  7. Rowe WG. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership [Internet]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005). 2001;15(1):81–94. Available from: <https://www-jstor-org.uchile.idm.oclc.org/stable/4165712>. Subscription required.
  8. Fierro IJ. El rol del liderazgo estratégico en las Organizaciones. Saber, ciencia y libertad [Internet]. 2012;7(1):119–123. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/327471870\\_El\\_rol\\_del\\_liderazgo\\_estrategico\\_en\\_las\\_organizaciones#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/327471870_El_rol_del_liderazgo_estrategico_en_las_organizaciones#fullTextFileContent)
  9. De Bortoli Cassiani SH, Munar Jimenez EF, Ferreira AU, Peduzzi M, Hernández CL. La situación de la enfermería en el mundo y la Región de las Américas en tiempos de la pandemia de COVID-19. *Rev Panam Salud Publica/Pan Am J Public Heal* [Internet]. 2020;44. Available from <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52081/v44e642020.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
  10. Whittemore R, Knafl K. The integrative review: Updated methodology. *J Adv Nurs*. [Internet]. 2005;52(5):546–53. Available from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
  11. Whittemore R. Combining evidence in nursing research: Methods and implications. *Nurs Res*. [Internet] 2005;54(1):56–62. Available from: [https://journals.lww.com/nursingresearchonline/fulltext/2005/01000/combining\\_evidence\\_in\\_nursing\\_research\\_methods.8.aspx](https://journals.lww.com/nursingresearchonline/fulltext/2005/01000/combining_evidence_in_nursing_research_methods.8.aspx)
  12. Hopia H, Latvala E, Liimatainen L. Reviewing the methodology of an integrative review. *Scand J Caring Sci*. [Internet] 2016;30(4):662–669. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/scs.12327>
  13. Tong A, Sainsbury P, Craig J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *Int J Qual Heal Care* [Internet]. 2007 [cited 2023 Apr 16];19(6):349–357. Available from: <https://academic.oup.com/intqhc/article/19/6/349/1791966>
  14. von Elm E et al. The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE) Statement: Guidelines for Reporting Observational Studies. *Epidemiology* [Internet]. 2007;18:800-804. Available from: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?>

- repid=rep1&type=pdf&doi=5930b20e90639eaf3edfb9bd5cc4b8f020693601
15. de Oliveira JLC, de Magalhães AMM, Matsuda LM, Dos Santos JLG, Souto RQ, Riboldi C de O, et al. Mixed methods appraisal tool: Strengthening the methodological rigor of mixed methods research studies in nursing. *Texto e Context Enferm*. [Internet]. 2021;30:1–13. Available from: <https://www.scielo.br/j/tce/a/94hH4yP3MvXtzipqqS4ycPNp/>
  16. Martins AM, Berns I, Maciel M, Antunes F, de Andrade SR, Guedes JL. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gerentes. *Enferm em Foco*. [Internet] 2020;10(6):143–148. Available from: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2900/664>
  17. Pereira MV, Spiri WC, Spagnuolo RS, Monti Juliani CMC. Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência. *Rev Bras Enferm*. [Internet] 2020;73(3):e20180504. Available from: <https://www.scielo.br/j/reben/a/SJtSYh9mLFFZQKpfGYgpMmC/?lang=pt>
  18. Prado-Inzerillo M Lou, Clavelle JT, Fitzpatrick JJ. Leadership practices and engagement among magnet® hospital chief nursing officers. *J Nurs Adm*. [Internet] 2018;48(10):502–507. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30211764/>
  19. Silva VLDS, Camelo SHH, Soares MI, Resck ZMR, Chaves LDP, Santos FC Dos, et al. Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. *Rev Esc Enferm USP*[Internet]. 207;51:e03206. Available from: <https://www.scielo.br/j/reusp/a/7rqXgJtZCjDv4KZw6b887kv/?lang=en>
  20. Nene SE, Ally H, Nkosi E. Nurse managers experiences of their leadership roles in a specific mining primary healthcare service in the West Rand. *Curationis* [Internet]. 2020;43(1):a2129. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7433317/pdf/CUR-43-2129.pdf>
  21. Landman C, Arriola Y, Chacón A, Giorgis De Á, Esparza C, Herrera E, et al. Transitando hacia el ejercicio de autonomía y liderazgo: ... «para el posicionamiento hay que luchar». *Enfermería Univ*. [Internet] 2019;16(2):157-170. Available from: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-70632019000200157&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632019000200157&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
  22. Daire J, Gilson L. Does identity shape leadership and management practice? Experiences of PHC facility managers in Cape Town, South Africa. *Health Policy Plan* [Internet]. 2014;29(January 2015):82–97. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25274644/>
  23. Ferrada-Videla M, Dubois S, Pepin J. The strategic leadership of nursing directorates in the context of healthcare system reform. *Healthc Manag Forum*. [Internet]. 2021;34(3):131–136. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32869666/>
  24. Leach LS, McFarland P. Assessing the professional development needs of

- experienced nurse executive leaders. *J Nurs Adm.* [Internet]. 2014;44(1):51–62. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24316619/>
25. Shirazi M, Emami AH, Mirmoosavi SJ, Alavinia SM, Zamanian H, Fathollahbeigi F, et al. The effects of intervention based on supportive leadership behaviour on Iranian nursing leadership performance: A randomized controlled trial. *J Nurs Manag.* [Internet] 2016;24(3):400–408. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.12335> Subscription required.
26. Mackoff BL, Glassman K, Budin W. Developing a leadership laboratory for nurse managers based on lived experiences: A participatory action research model for leadership development. *JONA: The Journal of Nursing Administration* [Internet]. 2013;43(9):447–454. Available from: [https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2013/09000/developing\\_a\\_leadership\\_laboratory\\_for\\_nurse.6.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2013/09000/developing_a_leadership_laboratory_for_nurse.6.aspx) Subscription required.
27. Xie J, Ding S, Zhang X, Li X. Impact of a patient safety leadership program on head nurses and clinical nurses: A quasi-experimental study. *Rev Lat Am Enfermagem* [Internet]. 2021;29:e3478. Available from: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/bhqCFsfDQg7hW9sDs3NbpNp/?lang=en>
28. Sritoomma N, Wongkhomthong J. The components of strategic leadership competencies of chief nurse executives in private hospitals in Thailand. *J Nurs Manag.* [Internet] 2021;29(7):2047–2055. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.13361> Subscription required.
29. Dawes N, Topp SM. A qualitative study of senior management perspectives on the leadership skills required in regional and rural Australian residential aged care facilities. *BMC Health Serv Res* [Internet]. 2022;22(1):1–11. Available from: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08049-4>
30. Sisk BW, Mosier SS, Williams MD, Coppin JD, Robinson D. Developing effective senior nurse leaders: The impact of an advanced leadership initiative. *JONA: The Journal of Nursing Administration* [Internet] 2021;51(5):271–278. Available from: [https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2021/05000/developing\\_effective\\_senior\\_nurse\\_leaders\\_\\_the.9.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2021/05000/developing_effective_senior_nurse_leaders__the.9.aspx)
31. Luk LA. Assessment of a Leadership Enhancement Program for Nursing Managers of An Acute General Hospital in Hong Kong. *The Open Nursing Journal* [Internet]. 2018;12(1):133–141. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6083542/pdf/TONURSJ-12-133.pdf>
32. Iglesias AL, Torres JM, Mora Y, Sánchez JR. Liderazgo & clima organizacional de un hospital pediátrico cubano. Visión de enfermeras jefas y asistenciales [Internet]. *Rev Enferm da UFSM.* 2020;10(79):1-23. Available from: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/articl>

- e/view/47240/pdf
33. Breed M, Downing C, Ally H. Factors influencing motivation of nurse leaders in a private hospital group in Gauteng, South Africa: A quantitative study. *Curationis* [Internet]. 2020;43(1):1–9. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/339529374\\_Factors\\_influencing\\_motivation\\_of\\_nurse\\_leaders\\_in\\_a\\_private\\_hospital\\_group\\_in\\_Gauteng\\_South\\_Africa\\_A\\_quantitative\\_study](https://www.researchgate.net/publication/339529374_Factors_influencing_motivation_of_nurse_leaders_in_a_private_hospital_group_in_Gauteng_South_Africa_A_quantitative_study)
  34. Tau B, Du Plessis E, Koen D, Ellis S. The relationship between resilience and empowering leader behaviour of nurse managers in the mining healthcare sector. *Curationis* [Internet]. 2018;41(1):a1775. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6111486/pdf/CUR-41-1775.pdf>
  35. Abd-EL Aliem SMF, Abou Hashish EA. The Relationship Between Transformational Leadership Practices of First-Line Nurse Managers and Nurses' Organizational Resilience and Job Involvement: A Structural Equation Model. *Worldviews Evidence-Based Nursing* [Internet]. 2021;18(5):273–282. Available from: <https://sigmapubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/wvn.12535> Subscription required.
  36. Abdelhafiz IM, Alloubani AMD, Almatari M. Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: A comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management* [Internet]. 2016;24(3):384–392. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.12333> Subscription required.
  37. Spence Laschinger HK, Wong CA, Grau AL, Read EA, Pineau Stam LM. The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes. *Journal of Nursing Management* [Internet]. 2012;20(7):877–888. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2834.2011.01307.x> Subscription required.
  38. Lunden A, Teräs M, Kvist T, Häggman-Laitila A. Nurse leaders' perceptions and experiences of leading evidence: A qualitative enquiry. *Journal of Nursing Management* [Internet]. 2019;27(8):1859–1868. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.12886> Subscription required.
  39. Spiri WC, Macphee M. The meaning of evidence-based management to brazilian senior nurse leaders. *Journal Nursing Scholarship* [Internet]. 2013;45(3):265–272. Available from: <https://sigmapubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jnu.12024> Subscription required.
  40. Agnew C, Flin R. Senior charge nurses' leadership behaviours in relation to hospital ward safety: A mixed method study. *International Journal Nursing Studies* [Internet]. 2014;51(5):768–780. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748913002769?via%3Dihub>
  41. Nunes EMGT, Gaspar MFM. A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar.

- Rev Gaúcha Enferm. 2016;37(2): e55726. Available from: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/qjLvttDNkqH8gB3nmhmZcNL/?format=pdf&lang=pt>
42. Backman A, Lövheim H, Lindkvist M, Sjögren K, Edvardsson D. The significance of nursing home managers' leadership—longitudinal changes, characteristics and qualifications for perceived leadership, person-centredness and climate. *Journal of Clinical Nursing* [Internet]. 2022;31(9–10):1377–1388. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jocn.15999> Subscription required.
43. Stilgenbauer DJ, Fitzpatrick JJ. Levels of innovativeness among nurse leaders in acute care hospitals. *JONA: The Journal of Nursing Administration* [Internet] 2019;49(3):150–155. Available from: [https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2019/03000/levels\\_of\\_innovativeness\\_among\\_nurse\\_leaders\\_in.10.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2019/03000/levels_of_innovativeness_among_nurse_leaders_in.10.aspx) Subscription required.
44. Richter SA, dos Santos EP, Kaiser DE, Capellari C, Ferreira GE. Being an entrepreneur in nursing: challenges to nurses in a strategic leadership position TT - *Acta Paul Enferm* [Internet]. 2019;32(1):46–52. Available from: <https://acta-ape.org/wp-content/plugins/xml-to-html/include/lens/index.php?xml=1982-0194-ape-32-01-0046.xml&lang=en>
45. Liukka M, Hupli M, Turunen H. How transformational leadership appears in action with adverse events? A study for Finnish nurse manager. *J Nurs Manag.* [Internet] 2018;26(6):639–646. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12592> Subscription required.
46. Ali S, Terry L. Exploring senior nurses' understanding of compassionate leadership in the community. *Br J Community Nurs.* [Internet] 2017;22(2):77–87. Available from: [https://www.magonlinelibrary.com/doi/abs/10.12968/bjcn.2017.22.2.77?rfr\\_dat=cr\\_pub++0pubmed&url\\_ver=Z39.88-2003&rfr\\_id=ori%3Arid%3Acrossref.org](https://www.magonlinelibrary.com/doi/abs/10.12968/bjcn.2017.22.2.77?rfr_dat=cr_pub++0pubmed&url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori%3Arid%3Acrossref.org) Subscription required.
47. OECD/The World Bank. Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe [Internet] 2020. Available from: <https://www.oecd.org/health/panorama-de-la-salud-latinoamerica-y-el-caribe-2020-740f9640-es.htm>
48. Bacon CT, Bailey KD, Caramanica L, Losty LS, Nelson-Brantley H, Prestia A, et al. Leadership Science in Nursing: Creating New Solutions for New Challenges. *J Nurs Adm.* [Internet] 2023;53(3):127–129. Available from: [https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2023/03000/leadership\\_science\\_in\\_nursing\\_\\_creating\\_new.2.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2023/03000/leadership_science_in_nursing__creating_new.2.aspx) Subscription required.
49. Titzer J, Phillips T, Tooley S, Hall N, Shirey M. Nurse manager succession planning: Synthesis of the evidence. *J Nurs Manag.* [Internet] 2013;21(7):971–979. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12179> Subscription required.

50. Trepanier S, Crenshaw JT. Succession planning: A call to action for nurse executives. *J Nurs Manag.* 2013;21(7):980–985. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.12177> Subscription required.
51. Peres MA de A, Paim L, Brandão MAG. Professional Autonomy as Centrality in Best Practices in Nursing. *Revista Brasileira de Enfermagem* [Internet]. 2020;73(2):e20180373. Available from: <https://www.scielo.br/j/reben/a/77BCxLrzpGbZyWm3NyhBJWR/?lang=en>
52. Pursio K, Kankkunen P, Sanner-Stiehr E, Kvist T. Professional autonomy in nursing: An integrative review. *J Nurs Manag.* 2021;29(6):1565–1577. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jonm.13282> Subscription required.
53. Landman C. Empoderamiento Del Rol Sociopolítico De Enfermeras Y Enfermeros. *Horizonte de Enfermería* [Internet]. 2021;32(2):223–231. Available from: <https://horizonteenfermeria.uc.cl/index.php/RHE/article/view/31385/33561>
54. Rutz Porto A, Buss Thofehrn M. El empoderamiento político de los enfermeros en la práctica hospitalaria. *Index de Enfermería* [Internet]. 2015;24(1–2):20–24. Available from: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962015000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962015000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
55. Hermosilla D, Amutio A, Costa S da, Páez D. El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* [Internet]. 2016;32(3):165–173. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>
56. Nader M, Castro Solano A. Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica* [Internet]. 2007;6(3):689–698. Available from: <https://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>
57. Registered Nurses’ Association of Ontario (RNAO). Developing and Sustaining Nursing Leadership Best Practice [Internet]. 2013;(2):144. Available from: [http://rnao.ca/sites/rnao-ca/files/LeadershipBPG\\_Booklet\\_Web\\_1.pdf](http://rnao.ca/sites/rnao-ca/files/LeadershipBPG_Booklet_Web_1.pdf)
58. Carrillo AJ, Paula A, Martínez C, Steffany P, Taborda Sánchez C. Aplicación de la Filosofía de Patricia Benner para la formación en enfermería. *Revista Cubana de Enfermería* [Internet]. 2018;34(2):421–432. Available from: <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/1522/358>
59. Hsieh LW, Chang YC, Yen M. Improving Leadership Competence among Undergraduate Nursing Students: Innovative Objectives Development, Implementation, and Evaluation. *Nursing Education Perspectives* [Internet]. 2022;43(1):24–29. Available from: <https://learning.lww.com/ovidfiles/00024776-202201000-00007.pdf>



60. Fiset V, Luciani T, Hurtubise A, Grant TL. Clinical nursing leadership education in long-term care: Intervention design and evaluation. *Journal Gerontological Nursing* [Internet]. 2017;43(4):49–56. Available from: [https://journals.healio.com/doi/full/10.3928/00989134-20170111-01?rfr\\_dat=cr\\_pub++0pubmed&url\\_ver=Z39.88-2003&rfr\\_id=ori%3Arid%3Acrossref.org](https://journals.healio.com/doi/full/10.3928/00989134-20170111-01?rfr_dat=cr_pub++0pubmed&url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori%3Arid%3Acrossref.org)
61. Udod S, MacPhee M, Baxter P. Rethinking Resilience: Nurses and Nurse Leaders Emerging From the Post-COVID-19 Environment *JONA: The Journal of Nursing Administration* [Internet]. 2021;51(11):537–540. Available from: [https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2021/11000/rethinking\\_resilience\\_\\_nurses\\_and\\_nurse\\_leaders.2.aspx](https://journals.lww.com/jonajournal/fulltext/2021/11000/rethinking_resilience__nurses_and_nurse_leaders.2.aspx) Subscription required.
62. Ybarra N. Hurricane Harvey. One Hospital's Journey Toward Organizational Resilience. *The Journal of Perinatal & Neonatal Nursing* [Internet]. 2019;33(3):246–252. Available from: [https://journals.lww.com/jpnnjournal/fulltext/2019/07000/hurricane\\_harvey\\_\\_one\\_hospital\\_s\\_journey\\_toward.12.aspx](https://journals.lww.com/jpnnjournal/fulltext/2019/07000/hurricane_harvey__one_hospital_s_journey_toward.12.aspx)
63. Barr TL, Malloch K, Ackerman MH, Raderstorf T, Melnyk BM. A blueprint for nursing innovation centers. *Nursing Outlook* [Internet]. 2021;69(6):969-981. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0029655421001330>