

Capítulo 3

LIDERAZGO ÉTICO, CALIDAD DE VIDA LABORAL Y COLEGAJE EN ENFERMERÍA

DOI: 10.25100/peu.907.cap3

 **Carmen Amparo Vaca Gamboa**¹

cavgamboa2002@yahoo.com

La empatía es la esencia de una enfermera.

Jean Watson

La Constitución Política colombiana¹ es norma de normas (Artículo 1) y en diversos articulados protege la dignidad humana y el trabajo en condiciones dignas. En la Constitución de 1991¹ el trabajo adquirió una importancia relevante y con la conversión del Estado colombiano en un Estado social de derecho, el trabajo pasó a ocupar un lugar central por la triple calidad que se le reconoció, como principio, deber y derecho.

El reconocimiento como principio tiene lugar desde el Preámbulo, en donde se alude al trabajo como uno de los fines hacia los que propende la Constitución y en el Artículo 1 declara que la República de Colombia está fundada en “el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.

El Artículo 25 de la Constitución Política consagra el trabajo como derecho fundamental en los siguientes términos: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

También el Artículo 25 de la Constitución Política¹ consagra el trabajo como un deber, como una obligación social para toda persona en edad y en condiciones de trabajar, hacerlo para aportar al desarrollo de esa sociedad a la que pertenece.

El Artículo 1 de la Ley 911 de 2004² incluye entre los principios y valores fundamentales que orientan el ejercicio de la Enfermería, no solo el respeto a la vida, sino también a la dignidad de los seres y a sus derechos, sin distinciones de edad, credo, sexo, raza, nacionalidad, lengua, cultura, condición socioeconómica e ideología política. En la literatura y en las instituciones de salud se enfatiza acerca del trato digno y humanizado con los pacientes, que son la razón de ser de la profesión de Enfermería; sin embargo, es necesario tener en cuenta que nuestros colegas, subalternos y en general todo el equipo de salud, como seres humanos que son, también tienen derecho a un trato digno y humanizado, en pro de una sana convivencia que se refleje en una atención de enfermería humanizada, segura y de calidad.

¹ Enfermera Especialista - Abogada.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona y el éxito que experimentemos en nuestra vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con los demás; en el ámbito laboral se pueden presentar situaciones con los colegas, con los subordinados y con los demás miembros del equipo de salud, que pueden dar lugar a desmejoras en la calidad de vida laboral, tales como ultrajes a la dignidad humana por parte del profesional de Enfermería que atenten contra el trabajo en condiciones dignas y justas, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, la armonía y el buen ambiente entre quienes comparten un mismo ambiente laboral, configurando conductas que pueden ser investigadas por varias instancias como la oficina de Control Disciplinario en las instituciones, en la jurisdicción laboral y en los tribunales éticos de Enfermería.

El Artículo 71 de la Ley 911 de 2004, normatiza que: "La acción disciplinaria por faltas a la deontología profesional se ejercerá sin perjuicio de la acción penal, civil o contencioso-administrativa a que hubiere lugar o de las acciones adelantadas por la Procuraduría o por otras entidades, por infracción a otros ordenamientos jurídicos".

Este artículo significa que por una misma acción u omisión, el profesional de Enfermería puede ser investigado en varias instancias judiciales y administrativas.

Ética profesional y respeto a la dignidad humana

El ser humano es un ser esencialmente social, influido profundamente por las relaciones interpersonales que son las que le dan sentido a los factores biológico, psicológico y social.

Sonia Victoria Sescovich Rojas afirma que: "Desde el punto de vista de las personas no se ha logrado transformar el espacio de trabajo en un espacio en el cual ellas no solo se ganen la vida sino que ganen vida".

La dignidad humana es el derecho que tiene cada ser humano de ser respetado y valorado como ser individual y social, con sus características y condiciones particulares, por el solo hecho de ser

persona. El respeto de la dignidad de los seres y sus derechos no solo es un deber legal para el profesional de Enfermería sino también un deber ético consagrado en el Código Deontológico de Enfermería (Ley 911 de 2004²); estos principios y valores éticos que orientan el ejercicio de la profesión, deben ser aplicados y respetados no solo en el ámbito asistencial en relación con el cuidado de enfermería sino también a todas las personas que conforman el equipo de salud que como seres humanos tienen el derecho a un trato respetuoso y a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Factores como ingresos adecuados y suficientes, ambiente físico y condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, adecuado balance entre el trabajo y la vida personal, oportunidades de ascenso y crecimiento y las relaciones entre colegas, subalternos y líderes, contribuyen a lograr un clima laboral de calidad.

El trato interpersonal es la manera cortés o despectiva de dirigirse al otro, de saludarlo o responder a su saludo, de conversar, de dar y recibir órdenes; por lo tanto, abarca aspectos relacionados con la conducta y es muy importante en las relaciones humanas, particularmente en el campo laboral, donde a través del modo de relación entre los trabajadores y los empleados se manifiestan sus actitudes recíprocas.

Cuando estas actitudes son de mutuo respeto, confianza y cooperación, el trato es digno porque refleja tanto la consideración como la simpatía recíproca. Existen manifestaciones verbales y no verbales que el profesional de Enfermería puede adoptar para manifestar un trato digno y respetuoso hacia los colegas: Digno es aceptar al otro respetando su autonomía e integridad; es procurarle una calidad de vida en el trabajo que le permita lograr su superación no solo profesional sino a nivel personal.

Algunas expresiones utilizadas en las quejas que se han recibido en el Tribunal Departamental Ético de Enfermería - Región Suroccidental en contra de profesionales de Enfermería son: "aquí se hace lo que yo mando", "cuando quiera lo voy a sacar", "usted no sirve", "usa la potestad que se le ha dado para ridiculizar a los auxiliares de enfermería y hasta a algunos jefes", "es un ser cien por ciento racista", "abusando de su rango maltrata al personal

usando vocabulario inadecuado, humillante, despectivo". En sus quejas las personas sienten que el profesional de Enfermería está actuando de manera poco ética.

En el ordenamiento jurídico colombiano y en los códigos establecidos para los profesionales de Enfermería, se reglamenta y se recomienda el respeto mutuo en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Entre los factores del entorno sociolaboral que influyen en la calidad de vida en el trabajo están las relaciones interpersonales, y respecto a las relaciones interpersonales, el Artículo 19 de la Ley 911 de 2004 establece que: "Las relaciones del profesional de enfermería con sus colegas y otros miembros del recurso humano en salud o del orden administrativo deberán fundamentarse en el mutuo respeto, independientemente del nivel jerárquico²".

También el Artículo 21 de la Ley 911 de 2004², acerca de las relaciones con los colegas, prohíbe la competencia desleal entre profesionales de Enfermería y dispone que en ningún caso se mencionarán las limitaciones, deficiencias o fracasos de los colegas para menoscabar sus derechos y estimular el ascenso o progreso profesional de uno mismo o de terceros. Además establece que en las relaciones con los colegas se debe evitar todo tipo de conductas lesivas, tales como ultrajes físicos o psicológicos, injurias, calumnias o falsos testimonios.

El Código Deontológico del Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) para la profesión de Enfermería tiene cuatro elementos principales que ponen de relieve las normas de conducta ética, y en el numeral 4, respecto a "La enfermera y sus compañeros de trabajo" reglamenta:

"La enfermera mantendrá una relación respetuosa de cooperación con las personas con las que trabaje en la enfermería y en otros sectores. La enfermera adoptará las medidas adecuadas para preservar a las personas, familias y comunidades cuando un compañero u otra persona pongan en peligro su salud. La enfermera actuará adecuadamente para prestar apoyo y orientar a las personas con las que trabaja, para fortalecer el comportamiento ético⁴".

Y el Código de Ética de la Asociación Colombiana de Facultades y Escuelas de Enfermería (Acofaen)⁵, en lo referente a las "Responsabilidades éticas del profesional de Enfermería", en el punto de la Responsabilidad con sus colegas, recomienda que las relaciones con los colegas deben fundamentarse en la confianza, el respeto mutuo, la cortesía y la amabilidad, respetando el derecho a la diferencia, comunicarse de forma efectiva y respetuosa, conocer y respetar sus valores y el comportamiento moral.

El fundamento en la Carta Política¹ para el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio de libertades, se encuentra en el Artículo 95, donde se consagran los deberes ciudadanos de los colombianos; el primero de ellos es cumplir la Constitución y las leyes, y "respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios".

La Ley 734 de 2002⁶ (Código Disciplinario Único), establece derechos, deberes y prohibiciones a los servidores públicos, relacionados con el respeto mutuo: El Artículo 33, numeral 7, establece como un derecho de todo servidor público: "Recibir tratamiento cortés con arreglo a los principios básicos de las relaciones humanas". El Artículo 34, numeral 6, normatiza como deber: "Tratar con respeto, imparcialidad y rectitud a las personas con que tenga relación por razón del servicio". Y el Artículo 35, numeral 6, reglamenta que a todo servidor público le está prohibido: "Ejecutar actos de violencia contra superiores, subalternos o compañeros de trabajo, demás servidores públicos o injuriosos o calumniarlos".

En el sector privado, el Código Sustantivo del Trabajo⁷, en el numeral 5 del Artículo 58, consagra como una obligación del trabajador: "Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros".

Al respecto, la Corte Constitucional, en Sentencia C-299/98⁸, se expresa en los siguientes términos:

"El contrato de trabajo presupone, a más del cumplimiento recíproco de las obligaciones correspondientes al respeto mutuo entre el empleador y el trabajador y entre éste y los demás compañeros de trabajo, al igual que con los representantes del empleador con el fin de lograr que el desarrollo y ejecución de la relación contractual se realicen en forma pacífica y armónica,

y primen en ella la confianza, la lealtad y la solidaridad. Tanto los trabajadores como los patrones deben observar siempre, en sus relaciones laborales, comportamientos en los que prime el respeto mutuo. Igualmente, los trabajadores están obligados a respetar a sus superiores y sus compañeros, de manera que se desarrollen y ejecuten las labores contratadas en armonía y paz, de lo contrario, no sólo se verían afectados los intereses de la empresa sino todo el personal que allí labora.

El respeto mutuo en las relaciones laborales es una de las características esenciales del trabajo digno. El respeto mutuo significa respetar para ser respetado, es comprender, valorar y aceptar sin juzgar, ofender, rechazar o despreciar al otro por su forma de ver y vivir la vida, sus elecciones, acciones, religión, etnia u orientación política o sexual, especialmente si con ello no ofenden ni perjudican a nadie.

Calidad de vida laboral y trabajo en equipo

Para Rodríguez Marín⁹, la calidad de vida laboral es el sentimiento de satisfacción y bienestar que la persona experimenta como consecuencia de su ajuste a realidades propias del trabajo que desempeña y a su entorno; es el grado en que la actividad laboral que una persona realiza está organizada para contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.

La calidad de vida en el trabajo repercute de manera positiva en su compromiso y motivación para lograr los objetivos y metas institucionales y avanzar en su crecimiento personal; promueve mayor lealtad y compromiso de los trabajadores, mayores niveles de satisfacción laboral, reduciéndose los índices de ausentismo y rotación voluntaria.

El ejercicio profesional requiere un alto grado de trabajo en equipo y especialmente en las profesiones de salud hay tres factores que han acentuado la necesidad del trabajo en equipo: 1) Concepción más global del paciente; 2) Necesidad de asegurar una continuidad de atención cada vez más especializada y 3) Influencia de las políticas institucionales que promueven el trabajo en equipo para lograr una atención segura y de calidad.

El parágrafo del Artículo 19 de la Ley 911 de 2004, referente al trabajo en equipo, preceptúa:

“El profesional de enfermería actuará teniendo en cuenta que la coordinación entre los integrantes del recurso humano en salud exige diálogo y comunicación, que permita la toma de decisiones adecuadas y oportunas en beneficio de los usuarios de los servicios de salud”.

¿Cómo es el actuar de un profesional de Enfermería que no promueve el trabajo en equipo?

Cuando hay un error busca al culpable y actúa con la premisa de que “el que la hace la paga”, luego sanciona, castiga, reprende, cree que con gritos no se va a volver a incurrir en la falta. Manda, ordena, delega funciones y contempla cómo se le obedece; no da ejemplo, no trabaja con los demás ni les enseña cómo deben hacerse los procedimientos o cómo realizar sus actividades y desempeñar sus funciones dentro de los protocolos y parámetros institucionales. Impone su estilo de trabajo porque cree que solamente su manera de hacer las cosas es la correcta, la más eficiente y efectiva y que los demás deberían escucharlo y hacerlas como él las hace; no acepta que la realidad es que hay distintas maneras de obtener los resultados deseados. Ante la falta de recursos materiales, humanos y tecnológicos, no actúa presentando proyectos de mejoramiento a las directivas, sino que ocasiona que el conflicto se agrave. Actúa ejerciendo una lucha por el poder y el control autoritario de todos los procesos.

En cambio el líder que promueve el trabajo en equipo consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva y supervisa; es puntual, responsable y respetuoso, con lo que inspira a colegas y subalternos a seguir su estilo de trabajo; acepta sugerencias para mejorar porque sabe que hay distintas maneras de obtener los resultados deseados; cuando los recursos son limitados establece prioridades y propone planes de mejoramiento en pro de mejorar la calidad de vida laboral y asegurar una atención segura y de calidad; considera que todos son importantes para que el trabajo en equipo sea efectivo y acepta los diferentes estilos de persona-

lidad, respetando a las personas cuando piensan diferente y se comunican en forma distinta.

El trabajo en equipo se fundamenta en la contribución individual de sus miembros para su desempeño colectivo. El profesional de Enfermería debe tener en cuenta que el trabajo en equipo requiere: confianza mutua, colaboración para lograr resultados positivos, la satisfacción del usuario y del equipo de salud través de una comunicación respetuosa y asertiva.

Liderazgo ético

Tradicionalmente el profesional de Enfermería ocupa cargos de liderazgo en salud y es importante que asuma su rol, ejerciendo un liderazgo ético, buscando la mejora del medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, condición que predispone la satisfacción y por lo tanto la productividad de los trabajadores en una institución de salud.

El liderazgo está vinculado con el “saber hacer” de los jefes o directivos, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción institucional, y con cada actividad o función que se realiza dentro de un entorno productivo.

Según Alfred Sonnenfeld¹⁰, ser líder significa tener influencia sobre otras personas; el líder ejercerá más o menos influencia de acuerdo con el grado de autoridad que haya alcanzado, pero si su grado de autoridad lo logra con el ejercicio del poder tomado como la capacidad de sancionar o penalizar, su liderazgo no será duradero.

También Sonnenfeld¹⁰ dice que primero se lidera con lo que se es, luego con lo que se hace y solo en tercer lugar con lo que se dice o se manda a hacer; para este autor no se trata de ser una persona extraordinaria para poder liderar a otros pero sí ofrecer “lo mejor que cada uno llevamos dentro”.

Las características de un profesional de Enfermería que ejerce un liderazgo ético son: compromiso, flexibilidad, comunicación efectiva, responsabilidad, buena relación interpersonal, creatividad, organización y saber oír. El liderazgo es una habilidad esencial en la vida profesional del enfermero, pues le capacita para comunicarse claramente con el

grupo, ser capaz de señalar soluciones para los conflictos y tener iniciativa en la toma de decisiones, atributos que garantizan un desempeño satisfactorio en su trabajo¹¹.

Carlos María Moreno Pérez¹² determina siete claves “C” para lograr el liderazgo ético:

1. *Carácter*, para enfrentarse a situaciones difíciles. El carácter tiene cuatro pilares: la prudencia para actuar en forma correcta; la justicia para dar a cada uno lo que le corresponde; la moderación que se manifiesta siendo fiel a sus ideas y creencias; y la fortaleza para autoliderarse. Según el autor, “quien no se lidera a sí mismo difícilmente lo hará con los demás”.

En situaciones críticas que generan alto nivel de estrés tales como activación del código rojo o del código azul, es cuando con mayor razón se requiere que el profesional de Enfermería se comporte como un líder ético, que teniendo en cuenta lo establecido en el parágrafo del Artículo 19 del Código Deontológico de Enfermería², coordine el personal a su cargo, por medio de una comunicación asertiva, tomando decisiones adecuadas y transmitiendo las órdenes con respeto, en beneficio del paciente.

2. *Coraje*, para decir no ante situaciones incorrectas y no callar por conveniencia. El líder ético no pide hacer a los demás algo que él no pudiera o no debiera hacer; el liderazgo requiere honestidad y coherencia entre el ser y el actuar. Un aspecto importante de la honestidad es ayudar a las personas no solo a que desarrollen su potencial, sino también a que asuman responsabilidades. Estar siempre presente, hombro a hombro con el equipo de salud en pro de obtener resultados satisfactorios.
3. *Credibilidad*. Es un empleado digno de confianza; es una persona de palabra que se ha ganado la credibilidad de jefes, colegas y subalternos con su trabajo. No solo es una persona que sigue las reglas y normas de la institución sino que también actúa éticamente.

4. *Comunicación clara y concisa*, basada en argumentos y no en el mando para identificarse con sus colaboradores; en este aspecto, específicamente, la comunicación asertiva es esencial para lograr un liderazgo ético.

La asertividad se define como: "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás, negociando con ellos su cumplimiento¹¹". En este tipo de comunicación se dice lo que se quiere sin que el interlocutor se sienta agredido.

Un profesional de Enfermería que ejerce un liderazgo ético, dialoga con el personal a cargo, demuestra una sincera preocupación por el otro, así aprende a reconocer de manera proactiva qué cosas les motivan y cuáles les causan insatisfacción; un buen líder puede lograr cambiar sus comportamientos y actitudes y encontrar soluciones concertadas, encaminadas a crear un mejor ambiente laboral para todos.

El Código de Ética de ACOFAEN⁵, referente a "Responsabilidades de la enfermera con el equipo humano de trabajo", dispone que el profesional de Enfermería debe mantener en el equipo de trabajo una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto y la ayuda mutua, para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia, el crecimiento de las personas, la calidad de su desempeño y el beneficio de quienes reciben sus servicios.

5. *Conocimiento*. Ser una persona preparada, lo que aporta competencia para que no se cuestione su capacidad, pero también ser humilde y saber sumar opiniones que permitan conseguir logros.

En este punto la Ley 911 de 2004², en el Artículo 3, dictamina que el acto de cuidado de enfermería se fundamenta en sus propias teorías y tecnologías y en conocimientos actualizados de las ciencias biológicas, sociales y humanísticas. Es deber de un profesional de Enfermería estar actualizado en

sus conocimientos y ayudar a sus colegas a superarse; además debe estar seguro al momento de delegar funciones y responsabilidades en sus colegas o subalternos, de la competencia y conocimientos de la persona en quien delegue, para que estas se realicen correctamente, sin poner en riesgo la salud del paciente que recibe el cuidado de enfermería.

El Código de Ética de ACOFAEN establece como responsabilidad del profesional de Enfermería: "Trabajar por su mejoramiento y progreso en cuanto a capacitación y actualización permanente para crecer y mantener su competencia profesional a fin de prestar servicios de calidad. Evitar a toda costa la ineficiencia, la mediocridad y la mala práctica^{5"}.

6. *Compromiso*. El profesional de Enfermería comprometido con su trabajo es dedicado, está consciente de que su compromiso va más allá de solo cumplir la obligación laboral; es un líder generoso, que ayuda a los demás y contribuye a crear un clima positivo, promoviendo el compromiso del equipo de salud pero a la vez respetando su autonomía para cumplir las metas institucionales.
7. *Comprensión de las circunstancias de las personas*, lo que le permite conocer sus inquietudes, el porqué de su actuar. En este punto es necesario tener en cuenta lo preceptuado en el Artículo 20 de la Ley 911 de 2004² que prohíbe al profesional de Enfermería censurar o descalificar las actuaciones de sus colegas y demás profesionales de la salud en presencia de terceros. Utilizando la comprensión y el respeto mutuo, puede sugerir, apoyar y facilitar al que ha incurrido en una falta para ayudarlo a mejorar.

Cuando se presentan fallas en el ejercicio profesional, mala práctica o acciones inmorales de otros miembros del equipo de trabajo, debe ejercer el buen criterio, prudencia, responsabilidad y autonomía, para informar a la autoridad competente cuando sea necesario, después de discutir y analizar la situación con el miembro del equipo impli-

cado y con las personas afectadas por dicho comportamiento, considerando las circunstancias en que dicha persona actuó para ser justo al momento de tomar decisiones.

Conclusiones

La Enfermería necesita líderes éticos, que generen cambios en los comportamientos y actitudes de las personas, que promuevan el bienestar integral y las relaciones respetuosas y la comunicación asertiva, con miras a asegurar la calidad ética y humanizada del cuidado y de la atención en salud.

Los profesionales de Enfermería, para ser considerados como líderes éticos, líderes con autoridad, deben actuar y transmitir honestidad; ser considerados dignos de confianza; comprometidos con su labor para cumplir no solo los objetivos institucionales sino ayudar a sus colegas y subalternos para que con calidad de vida laboral, ellos también contribuyan a esa meta; siendo responsables y exigiendo responsabilidad de una manera respetuosa; sabiendo mantener los límites entre la prudencia, la lealtad y la tolerancia, para afrontar las faltas o errores que sus colegas cometan en el ejercicio profesional.

Referencias

1. Constitución Política de Colombia. [en línea]. Santafé de Bogotá: Asamblea Nacional Constituyente; 1991 [citado el 13 de noviembre de 2019]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html. p.1
2. Ley 911/2004 por la cual se dictan disposiciones en materia de responsabilidad deontológica para el ejercicio de la profesión de Enfermería en Colombia, se establece el régimen disciplinario y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Santafé de Bogotá: Congreso de la República de Colombia; 2004 [citado el 31 de octubre de 2017]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0911_2004.html.p2.
3. Sescovich S. La Gestión de Personas: Un Instrumento Para Humanizar el Trabajo [Internet]. Libros en Red. 2009. [citado el 13 de noviembre de 2017]. Disponible en: <https://books.google.com.mx/books?id=yFRgB>
4. Código Deontológico del CIE para la profesión de Enfermería. [en línea]. Ginebra Consejo internacional de enfermeras; 2012 [citado el 31 de octubre de 2017]. Disponible en: https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/2012_ICN_Codeofethicsfornurses_%20sp.pdf
5. Código de ética de enfermería, guía para el ejercicio profesional. Asociación Colombiana de Facultades y Escuelas de Enfermería, ACOFAEN.
6. Ley 734/ 2002 por la cual se expide el Código Disciplinario Único. [en línea]. Santafé de Bogotá: Congreso de la República de Colombia; 2002. [citado el 13 de noviembre de 2017]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0734_2002.html
7. Decreto Ley 2663 de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo". [en línea]. Santafé de Bogotá: Congreso de la República de Colombia; 1950. [citado el 13 de noviembre de 2017]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html.
8. Sentencia C-299/1998. [en línea]. Santafé de Bogotá: Corte Constitucional República de Colombia, 1998. [citado el 13 de noviembre de 2017]. Disponible en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/C-299-98.htm>
9. Rodríguez J. Calidad de vida laboral en profesionales de la salud. An Pediatr [Internet]. 2010 [citado 13 Nov 2017] 25(6):318-320. Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-calidad-vida-laboral-profesionales-salud-S1134282X10001168>
10. Sonnenfeld A. Liderazgo ético: La sabiduría de decir bien. Madrid. Ediciones Encuentro 2010. P 206.
11. Muñoz V. Asertividad [Internet]. Concepción: 2012 [citado Dic 02 2017]; Disponible en: https://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/COACHING_INTEGRAL/ASERTIVIDAD.pdf
12. Moreno C. Claves para el liderazgo ético. Capital humano, revista para la integración y desarrollo humano[Internet] 2004; [Citado el 02 diciembre de 2017]; (183) 84-89. Disponible en: <https://tinyurl.com/y7a69odr>