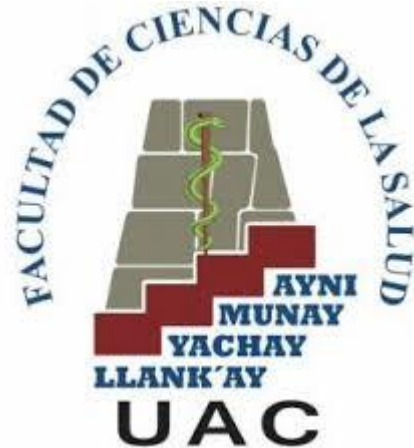




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS DE SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE ENFERMERÍA



“ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES DE
ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL HOSPITAL
ANTONIO LORENA- CUSCO, 2018”.

Presentado por la Bachiller:

Cruz Aedo, Yadhira

Para optar al Título Profesional
de Licenciada en Enfermería

Asesora: Mgt. Carmen Rosa
Rojas Pariona.

CUSCO - PERÚ

2019



DEDICATORIA

A Dios por su amor, su bondad y su misericordia cada día. Por darme la fortaleza para levantarme cada día

A mis padres y mis hermanos. Por ser mi fortaleza y ayuda, mi motivación Para continuar cada día.

Por darme palabras de ánimo y aliento para continuar. En el largo camino de lecciones y experiencias que es la vida.

A la asesora de tesis Mgt. Carmen Rosa Rojas Pariona por su apoyo incondicional y su orientación para la realización de esta investigación asimismo para mis dictaminantes Dr. Luis Alberto Chihuantito Abal y Mgt. Edo Gallegos Aparicio.

La tesista



AGRADECIMIENTOS

A mi alma Mater la Universidad Andina del Cusco por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente. Por la exigencia, disciplina y excelencia con la que me educaron. Por motivarme para obtener un pensamiento crítico y constructivo que aporte soluciones a una sociedad necesitada por medio de generación de conocimiento científico desde mi disciplina.

A los profesores por su paciencia, constancia y disciplina con la que nos han enseñado.

Por motivarnos para ser mejores personas y profesionales que generen aportes a la sociedad.

La tesista



PRESENTACIÓN

Señor:

Dr. Juan Carlos Valencia Martínez.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco.

Señores Docentes, Miembros del Jurado.

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, pongo en vuestra consideración la tesis intitulada “ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL HOSPITAL ANTONIO LORENA- CUSCO, 2018”. Con la finalidad de optar al Título profesional de Licenciada en Enfermería conforme a lo establecido por la Ley Universitaria.

La Tesista



RESUMEN

El estudio “ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL HOSPITAL ANTONIO LORENA- CUSCO, 2018”. Tuvo como **objetivo** determinar los estilos de liderazgo en profesionales de Enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena- Cusco, 2018.

Metodología: Descriptivo y transversal; la población muestral fue de 82 profesionales de Enfermería, la técnica fue la entrevista y el instrumento cuestionario estructurada MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

Resultados: De las características generales se halló que el 39% tienen de 31 a 40 años de edad, 93% son de sexo femenino, 45% son casados/as, 68% tiene un tiempo de servicio de 1 a 10 años, 60% ocupa el cargo de Enfermera asistencial y 44% si tuvo capacitaciones sobre liderazgo. Respecto a los estilos de liderazgo se obtuvo que 76% tiene un estilo de liderazgo transformacional en cuanto ayuda que brinda el profesional a causa de los esfuerzos del personal subalterno, infunden orgullo a quienes trabajan a su lado, intente mostrar un futuro optimista, hace ver la importancia de lograr objetivos, pone en primer lugar los intereses y el bienestar del equipo, trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un equipo, aparta tiempo para la enseñanza, pone empeño en la subsanación de errores, toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas, pone en consideración las necesidades de los demás, comparte los riesgos en las decisiones tomadas en equipo, tiene confianza en los juicios y decisiones de sus compañeros. El 15% tiene un estilo transaccional en cuanto a lograr objetivos dejando en claro la responsabilidad de cada individuo, deja en claro las recompensas que se obtienen por el logro de objetivos y hace seguimiento de todos los errores que se producen y el 9% estilo laissez-faire en cuanto a la evasión de toma de decisiones, cronicidad de problemas antes de tomar acciones, espera que las cosas funcionen mal para intervenir.

PALABRAS CLAVE: Estilos de Liderazgo, Enfermería.



ABSTRACT

The study “STYLES OF LEADERSHIP IN NURSING PROFESSIONALS WHO WORK IN THE HOSPITAL ANTONIO LORENA- CUSCO, 2018”. The **objective** was to determine the leadership styles in Nursing professionals who work at the Antonio Lorena Hospital - Cusco, 2018. **Methodology:** Descriptive and transversal; The sample population was 81 Nursing professionals, the technique was the interview and the MLQ structured questionnaire instrument (Multifactor Leadership Questionnaire).

Results: Of the general characteristics it was found that 39% are 31 to 40 years old, 93% are female, 45% are married, 68% have a service time of 1 to 10 years, 60% He occupies the position of Nursing Assistant and 44% if he had leadership training. Regarding leadership styles, it was obtained that 76% have a transformational leadership style in terms of help provided by the professional because of the efforts of the junior staff, instill pride in those who work at their side, try to show an optimistic future, show the importance of achieving objectives, puts the interests and well-being of the team first, treats others as individuals and not only as members of a team, sets aside time for teaching, puts effort into the correction of errors, takes into consideration the moral and ethical consequences in the decisions taken, it takes into account the needs of others, shares the risks in the decisions made as a team, has confidence in the judgments and decisions of their peers. 15% have a transactional style in terms of achieving objectives, making clear the responsibility of each individual, makes clear the rewards that are obtained for the achievement of objectives and monitors all errors that occur and 9% laissez style -faire about the evasion of decision-making, chronicity of problems before taking action, expects things to work badly to intervene.

KEY WORDS: Leadership Styles, Nursing.



ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
PRESENTACIÓN
RESUMEN
ABSTRACT
ÍNDICE DE TABLAS
ÍNDICE DE GRÁFICOS
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA..... 1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 3
 1.3.1 OBJETIVO GENERAL..... 3
 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 3
1.4. VARIABLES 3
1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 4
1.6. JUSTIFICACIÓN..... 10
1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO 10
1.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS 10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO 11
 2.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL..... 11
 2.1.2 A NIVEL NACIONAL..... 14
 2.1.2 A NIVEL LOCAL 18
2.2. BASES TEÓRICAS 19
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS..... 38



CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 39

 3.1.1 DESCRIPTIVO 39

 3.1.2 TRANSVERSAL 39

3.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN..... 39

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA 39

 3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN..... 39

 3.3.2 MUESTRA Y MÉTODO DE MUESTREO 42

 3.3.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN..... 42

 3.3.4 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN..... 42

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN 42

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD 43

3.6. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 43

3.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 43

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS	PÁG.
Nro. 1 EDAD, SEXO y ESTADO CIVIL DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL HOSPITAL ANTONIO LORENA-CUSCO, 2018.	45
Nro. 2 TIEMPO DE SERVICIO, CARGO QUE OCUPA y CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO, DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL HOSPITAL ANTONIO LORENA-CUSCO, 2018.....	47



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁG.
Nro. 1 AYUDA QUE BRINDA AL PERSONAL SUBALTERNO A CAUSA DE SUS ESFUERZOS POR EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	49
Nro. 2 INFUNDIR ORGULLO AL PERSONAL DE SALUD, EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	50
Nro. 3 EVASIÓN DE DECISIONES EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	51
Nro. 4 CRONICIDAD DE PROBLEMAS ANTES DE TOMAR ACCIONES EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	53
Nro. 5 MUESTRA UN FUTURO OPTIMISTA EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	54
Nro. 6 FORMAS DISTINTAS DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS - HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	55
Nro. 7 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	57



Nro. 8	INTERVENCIÓN CUANDO LAS COSAS FUNCIONAN MAL EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	58
Nro. 9	LOGRO DE OBJETIVOS Y SU IMPORTANCIA DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	59
Nro. 10	RECOMPENSA OBTENIDA POR EL LOGRO DE OBJETIVOS EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	60
Nro. 11	INTERES Y BIENESTAR DEL EQUIPO EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	61
Nro. 12	TRATO QUE BRINDA A LOS DEMÁS COMO INDIVIDUOS Y NO SÓLO COMO MIEMBROS DE UN EQUIPO EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	62
Nro. 13	TIEMPO PARA LA ENSEÑANZA Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN EL PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	63
Nro. 14	EMPEÑO EN LA SUBSANACIÓN DE ERRORES, RECLAMACIONES Y FALLOS EN SU SERVICIO EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	64
Nro. 15	CONSIDERACIÓN SOBRE LAS CONSECUENCIAS MORALES Y ÉTICAS EN LAS DECISIONES	



	ADOPTADAS EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	65
Nro. 16	SEGUIMIENTO DE TODOS LOS ERRORES QUE SE PRODUCEN EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	66
Nro. 17	RESPECTO GANADO POR DE SUS COMPAÑEROS DE SERVICIO EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	67
Nro. 18	CONSIDERACIÓN SOBRE LAS NECESIDADES, HABILIDADES Y ASPIRACIONES DE LOS DEMAS EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	68
Nro. 19	RIESGO COMPARTIDO EN LAS DECISIONES TOMADAS EN EQUIPO EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	69
Nro. 20	CONFIANZA EN LOS JUICIOS Y DECISIONES DE SUS COMPAÑEROS DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA - HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	70
Nro. 21	ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN - HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.....	71



INTRODUCCIÓN

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

A través de la estructura organizacional, se determinan las relaciones internas entre las personas, se asignan responsabilidades, se delimita la autoridad e identifica el grado de poder formal, en cuanto a la naturaleza y extensión de sus responsabilidades, para dirigir a un grupo de personas y coordinar un conjunto de recursos, para lograr el cumplimiento de los productos de la organizaciones. En este sentido, se considera que la autoridad tiene que ejercerse desde niveles superiores no solo por asignación, sino también en ascendencia moral sobre el personal para ejercer el liderazgo, que al ser un componente esencial de la gestión, se define como la influencia que se ejerce en un grupo de personas para el logro de objetivos previamente establecidos.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo. Determinar los Estilos de liderazgo en profesionales de Enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena- Cusco, 2018. y está estructurado de acuerdo a:

CAPÍTULO I EL PROBLEMA: Caracterización del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, operacionalización de variables, justificación, limitación del estudio y consideraciones éticas.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO: comprende antecedentes del estudio a nivel internacional, nacional, local, bases teóricas del estudio y definición de términos.

CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO: Considera tipo de investigación, línea de investigación, población, muestreo, técnica e instrumentos, validación, procedimiento y análisis de datos.



CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: Considera la presentación de tablas, gráficos y resultados del instrumento aplicado

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, en Europa; han surgido diversas teorías al respecto, uno de ellos es Bernard Bass quien propone entre otros, un estilo de liderazgo transformacional definiéndolo como: “aquello que estimula a las personas a dar lo mejor de sí mismas para lograr una meta común previamente acordada enfatizando el desarrollo personal y moral, por ello se le considera el más importante para un adecuado bienestar en la institución”.¹

Las tendencias actuales indican que las Enfermeras(os) necesitan evolucionar de modelos rígidos y jerarquizados hacia modelos de liderazgo flexibles y democráticos, creando espacios colectivos de discusión, con el objetivo de desarrollar una coordinación estratégica e integradora por medio del trabajo en equipo y participativo, basado en principios como responsabilidad, confianza y transparencia. Las enfermeras(os) ejecutivos hoy deben además tener habilidades en la resolución de conflictos y la toma de decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.²

Es necesario aclarar que “La enfermería en el ámbito hospitalario también reproduce la organización social establecida allí agregando valores a la práctica de las organizaciones hospitalarias, de la que surge la necesidad del desarrollo de liderazgo y coordinación de todos los profesionales y particularmente en las Enfermeras(os), preparándolos para la toma de decisiones en las unidades de atención, para articular las demandas de la política institucional, los intereses de los equipos que trabajan en ella, para elaborar las competencias y la claridad de los proyectos acorde y consistente con la realidad, estimulando el trabajo en equipo, la cooperación, los mecanismos de comunicación en todas las

¹ Aditi, R. La construcción contemporánea del empoderamiento de enfermería. Revista de salud Mundial Enfermería Scholarship, 44 (4) 398-402. 2012.

² Dall Agnol C Y Cols. Liderazgo en enfermería: análisis del proceso de elección de jefes, Rev. Latino-Am. Enfermagem, 18(6), 2012.



direcciones, convirtiéndose estos en atributos requeridos para el proceso de cambio organizacional.³

En el país el liderazgo de Enfermería se ejerce en cargos que van desde el nivel operativo, hasta los niveles táctico y directivos de las organizaciones. Los profesionales de enfermería deben articular y defender las visiones colaborativas y compartidas de atención actuando de manera compleja, relacionando las actividades asistenciales, gerenciales y de enseñanza de los servicios. La construcción de relaciones de confianza y respeto entre los miembros del equipo de enfermería puede ayudar en la valorización del capital social de las organizaciones y en el fortalecimiento de redes cooperativas, solidarias y con valores compartidos.⁴

Es de importancia para Enfermería conocer los estilos de liderazgo, porque como es bien sabido, en una institución de salud, el profesional de enfermería representa más del 50% del total de su planilla a nivel nacional, y al conformar la mayor parte del recurso humano, su papel en el sistema de salud es definitivo, pues lidere a cambios esenciales al interior de la organización e influye en la definición y ejecución de objetivos organizacionales al ser un gran conocedor de las necesidades individuales y colectivas de salud.⁵

En el Hospital Antonio Lorena se pudo evidenciar que el profesional de Enfermería en su labor diaria pone en práctica sus conocimientos no solo técnicos sino tácticos al momento de realizar sus funciones designadas como en la entrega de turno, cumplimiento de los requerimientos del paciente, visitas médicas, en la dinámica derivada de la diversidad del personal a su cargo (personal técnico). Así mismo se observó desorganización, individualismo al realizar las funciones asistenciales diarias; se observa deficiencia en el cumplimiento de roles. Por lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente interrogante.

³ Ribeiro N, Trevizan, liderazgo en Enfermería. Intervención de la enfermería en salud. Editorial Cisneros: vol. (3), México 2012.

⁴ Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la Administración. Elsevier: campus ed. 74; España, 2013; Pp 63.

⁵ Cuadrado, I. Molero, F. y Navas, M. El liderazgo de hombre y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. Acción Psicológica, Vol. 2 2013; p. 115-129.



1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los Estilos de liderazgo en profesionales de Enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena- Cusco, 2018?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar los Estilos de liderazgo en profesionales de Enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena- Cusco, 2018.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las características generales de los profesionales de Enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena.
- Identificar los Estilos de liderazgo en profesionales de Enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena.

1.4 VARIABLES

1.4.1 VARIABLE IMPLICADA

- Estilos de liderazgo

1.4.2 VARIABLES NO IMPLICADAS

- Edad.
- Sexo.
- Estado civil.
- Capacitaciones sobre liderazgo.
- Tiempo de trabajo.
- Cargo que ocupa.



1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

1.5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE IMPLICADA

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	NATURALEZA	ESCALA	EXPRESIÓN FINAL
ESTILOS DE LIDERAZGO	Conjunto de habilidades que deben poseer los profesionales en Enfermería para influir en la manera de pensar o de actuar	1. Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca - Casi nunca - A veces - Siempre 	Cualitativa	Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo Transformacional 40-60 puntos. • Estilo Transaccional 20-39 puntos. • Estilo Correctivo 00-19 puntos.
		2. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca - Casi nunca - A veces - Siempre 	Cualitativa	Ordinal	
		3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca - Casi nunca - A veces - Siempre 	Cualitativa	Ordinal	
		4. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca - Casi nunca - A veces - Siempre 	Cualitativa	Ordinal	
		5. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca - Casi nunca - A veces - Siempre 	Cualitativa	Ordinal	



		6. Trato de ver distintas formas de solucionar los problemas	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		7. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		8. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		9. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		10. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		11. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	



		12. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		13. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación de los profesionales	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		14. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		15. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		16. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		17. Actuó de modo que me gano el respeto de los demás	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	



		18. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		19. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	
		20. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	<ul style="list-style-type: none">- Nunca- Casi nunca- A veces- Siempre	Cualitativa	Ordinal	



1.5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES NO IMPLICADAS

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADOR	NATURALEZA	ESCALA DE MEDICIÓN
Edad	Cantidad de años cumplidos del profesional de Enfermería desde el nacimiento hasta la fecha de la aplicación de la encuesta.	<ul style="list-style-type: none">– Menos de 25 años– De 25 a 30 años– De 31 a 40 años– De 41 a 50 años– De 51 años a más.	Cuantitativa	Intervalar
Sexo	Condición orgánica que distingue a los profesionales de enfermería según características fenotípicas externas.	<ul style="list-style-type: none">– Masculino– Femenino	Cualitativa	Nominal
Estado civil.	Condición de los profesionales de enfermería según el registro civil en función de si tiene o no pareja y su situación legal	<ul style="list-style-type: none">– Soltera (o)– Casada (o)– Conviviente– Divorciada (o)– Viuda (o)	Cualitativa	Nominal
Capacitaciones sobre Liderazgo	Proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado	<ul style="list-style-type: none">– Si– No– En curso	Cualitativa	Nominal
Tiempo de Servicio	Tiempo que lleva el profesional de Enfermería laborando en el Hospital.	<ul style="list-style-type: none">– De 1 a 10 años– De 11 a 20 años– De 21 años a mas	Cuantitativa	Intervalar



Cargo que Ocupa	Posición que ocupa el profesional de enfermería dentro del Hospital	<ul style="list-style-type: none">- Jefa de enfermeras- Jefa de servicio- Supervisora de área- Enfermera asistencial- Coordinadora de programas estratégicos y otros.	Cualitativa	Nominal
-----------------	---	---	-------------	---------



1.6. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Esta investigación aporta una visión sobre los estilos de liderazgo de enfermería que permita generar planes de mejora y estrategias que sean diseñadas, planeadas, ejecutadas y supervisadas por enfermeras(os) líderes con participación activa en términos de cultura corporativa, satisfacción del paciente, relaciones interdisciplinarias, calidad de la atención, consideraciones financieras, mejora continua, atención integral, planificación estratégica y educación continua para el cumplimiento de los objetivos de la organización y el alcance de los más altos estándares de calidad, así mismo servirá para estudios posteriores.

1.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Existencia de pocos trabajos de investigación que pueda servir de guía, lo que se superó con revisiones exhaustivas de aquellos trabajos que se asemejan.

También las limitaciones estuvieron dadas por la recolección, procesamiento y análisis de datos de los profesionales de Enfermería, esto pudo superarse al realizar este trabajo de manera concienzuda.

1.8. CONSIDERACIONES ÉTICAS

El estudio de la investigación respetó y aplicó las normas y principios éticos como: Beneficencia, no maleficencia, justicia y autonomía.

Para realizar el presente estudio se consideró el otorgamiento de consentimiento informado por cada profesional de Enfermería.

La información recolectada fue confidencial y asimismo los resultados fueron de uso exclusivo para la investigación planteada.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

CALDERÓN J. En su estudio “**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LAS ENFERMERAS COORDINADORAS Y SUPERVISORAS DE UNA IPS DE TERCER NIVEL DE BOGOTÁ**”. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, 2016.

Objetivo: Identificar los estilos de liderazgo de las enfermeras supervisoras y coordinadoras de una Institución prestadora de Servicios de Salud.

Metodología: Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal a 145 enfermeras de la institución.

Resultados: Se encuentra que liderazgo que predomina en las enfermeras coordinadoras y supervisoras desde su percepción es el liderazgo transformacional con un promedio de 82.99, resultados que coinciden con la percepción de los colaboradores con un promedio de 67.76; en segundo lugar, se encontró el liderazgo transaccional para las coordinadoras y supervisoras con un promedio de 81.5, resultados que coinciden con la percepción de los colaboradores quienes reportan que se presenta con un promedio de 65.8 y en tercer lugar, el liderazgo correctivo evitador que obtuvo desde la percepción de las coordinadoras un promedio de 47.8. Conclusiones: el estilo de liderazgo que predomina en las Enfermeras coordinadoras y supervisoras es el Liderazgo Transformacional, de igual forma se evidencia que aún se presentan en gran medida actitudes de Liderazgo Transaccional y Correctivo evitador.⁶

⁶ Calderón V. “Estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá”. Universidad Nacional de Colombia, 2016. [Tesis Pregrado online]. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/56025/1/1022363661.2016.pdf>



QUEZADA, C. ILLESCA, M y CABEZAS M En su estudio “**PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS(OS) ENFERMERAS(OS) DE UN HOSPITAL DEL SUR DE CHILE**” UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA 2014.

Objetivo: Es conocer la percepción del Liderazgo en las(os) Enfermeras(os) de un Hospital del Sur de Chile.

Diseño metodológico: Se realizó una investigación cualitativa, descriptiva, exploratoria e interpretativa a través de un estudio de caso único.

Resultados: Fueron que los médicos y las enfermeras tienden a diferir en cuanto al liderazgo y a la relevancia que otorgan a las redes. Credibilidad 20,0%, Capacidad para trabajo en equipo 17,5%, Respetado por otros 10,0%, Capacidad establecer metas y objetivos 10,0%, Personalidad 7,5% y Empatía 5.0%. Asimismo, describen las bases de éste como la Jerarquía en el grupo y en la Institución 7,0%. La media sobre la autopercepción del rendimiento (Identificación Individual del Rendimiento Colectivo) fue de 3.99 (entre 1 y 5) con una desviación estándar de 0.64. El 42.9% de los encuestados puntuaron a su equipo con la puntuación de 4 sobre 5 (alto rendimiento), la máxima puntuación de 5 fue otorgada por el 14.8. Nadie puntuó por debajo de 3. Con respecto al Eigen vector, los datos estadísticos muestran el mayor grado en la Red de la Motivación con una media de 24.94 y una desviación estándar de 14.03. Conclusiones: Estos datos reflejan que los profesionales de la salud otorgan una gran importancia a las relaciones interpersonales en su entorno laboral, probablemente como resultado del gran número de situaciones compartidas con una gran carga emocional en las cuales también se genera una interdependencia para llevar a cabo el trabajo. Esta descripción es reamente usual en el ámbito de las organizaciones sanitarias.⁷

⁷ Quezada, C. Illesca, M y Cabezas M “Percepción del liderazgo en las(os) Enfermeras(os) de un Hospital del sur de Chile” [Universidad de la Frontera, Chile, 2014. Tesis post grado online]. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/pdf/cienf/v20n2/art_05.pdf



CÁRCAMO C Y RIVAS E. En su estudio “**ESTILO DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA SEGÚN SU FUNCIÓN EN LOS SECTORES PÚBLICO O PRIVADO EN TEMUCO, CHILE**”. UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA, 2015.

Objetivo: Conocer el estilo de liderazgo que ejercen enfermeras(os) asistenciales, docentes y supervisoras(es).

Diseño metodológico: Investigación cuantitativa, descriptiva y transversal. La recolección de datos se realizó mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, en su forma corta, adaptado a la población chilena por Vega y Zabala.

Resultados: De los 165 participantes del estudio se obtuvo una tasa de respuesta del 100%. Del total de encuestados, el 85,5% eran mujeres con una edad media de 34,97, y el 14,5 % eran hombres, con una edad media de 31,54. De acuerdo con los años de trabajo, en mujeres la media es de 10,43, y en hombres es de 6,38. Con respecto a la función que desempeñan, el 64,3 % es asistencial, el 21,8% es docencia y el 13,9 % es supervisión. Según el área de trabajo, un 62,4% es en adultos y el 37,6 % es en pediatría. En cuanto a la organización en la cual trabajan, el 69,1 % lo hace en el sistema público, y un 30,9%, en el privado. Según los promedios de respuestas, los estilos transformacional y transaccional tienen promedios similares, lo cual implica que ambos se encuentran casi siempre presentes en los participantes del estudio, por lo que existe un leve predominio del estilo transformacional, sin diferencias significativas, el liderazgo correctivo/evitador tiene un promedio de respuesta menor y evidencia que se encuentra a veces presente en los sujetos de estudio. **Conclusión:** se aprecia el predominio del liderazgo transaccional en enfermeras(os) docentes y supervisoras(es), que afecta el desarrollo y el fortalecimiento de un liderazgo transformador esencial para una gestión del cuidado de calidad.⁸

⁸ Cárcamo c y Rivas E. “Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile”. [Tesis pregrado]Universidad de la Frontera, 2015.



2.1.2. A NIVEL NACIONAL

QUENTA R Y SILVA K. En su estudio “ESTILOS DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ENFERMERAS DEL HOSPITAL REGIONAL HONORIO DELGADO AREQUIPA – 2016”. UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA.

Objetivo: Establecer la relación entre los Estilos de Liderazgo y la Satisfacción Laboral en enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado. Arequipa-2016. Realizado en los meses de mayo y junio.

Diseño Metodológico: Fue de tipo cuantitativo, descriptivo correlacional y de corte transversal.

Resultados: Fueron que la población de estudio quedó constituida en su mayoría por mujeres en un 99.35%, con edad entre los 56 a 65 años, el 56.86% son casadas, con segunda especialidad un 71.90%, en cuanto a la condición laboral 72.55% son nombradas y finalmente 41.18 % de enfermeras presentan de 1 a 10 años como tiempo de labor en el servicio. La mayoría de enfermeras identifican en las enfermeras jefes de servicio un liderazgo transaccional con un 74.51%, seguido del liderazgo transformacional con 19.61% y en menor porcentaje identifican un liderazgo Laissez faire con un 5.88%. De la variable Satisfacción Laboral, la mayoría de enfermeras presentan una moderada satisfacción laboral con un 52.94%, seguido de las enfermeras que se encontraron ni satisfechas ni insatisfechas con 32.03%, mientras que en menor porcentaje con un 3.27% se presentó enfermeras moderadamente insatisfechas. Dentro de los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral, para ambos se presentó un mayor porcentaje de enfermeras que se encontraron ni insatisfechas ni satisfechas.⁹

⁹ Quenta R y Silva K. “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa – 2016”. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. [Tesis pregrado] Universidad Peruana Unión, Perú, 2017.



QUINTANA C. En su estudio. **“ESTILOS DE LIDERAZGO Y VALORES LABORALES EN ENFERMERAS DEL HOSPITAL JOSÉ AGURTO TELLO DE CHOSICA, LIMA, 2016”**. UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN.

Objetivo: Determinar la relación de los estilos de liderazgo y los valores laborales en enfermeras del hospital de Chosica, Lima, Perú, 2016.

Metodología: Estudio de la técnica empleada para la recolección empleada fue una encuesta que evalúa estilos de liderazgos de Bas y Avolio, en liderazgo y el Instrumento del EVAT 30, con 30 ítems, del modelo de Schwart, de tipo cuantitativo, nivel aplicativo, método descriptivo de un solo diseño.

Resultados: De los 85 participantes en la investigación son de sexo femenino con un 94.1%, el 38.8% se encuentran entre las edades de 30- 40 años y el 78.8% desempeñan el cargo de enfermera asistencial. Existe relación significativa entre los estilos de liderazgos y los valores laborales que predominan en las enfermeras del hospital de Chosica, Lima, Perú, 2016. Conclusiones: Los resultados encontrados en este estudio sugieren que los profesionales de enfermería del Hospital José Agurto Tello de Chosica, poseen valores colectivos más que individuales las enfermeras (os) que tienden a ser tradicionales, prevalece el respeto, el perdón, la responsabilidad, la humildad y la generosidad para brindar cuidados a los usuarios. Queda demostrado que los valores laborales como autoridad y logro no son los valores más importantes en el personal de enfermería para que el desempeño de sus actividades se lleve a cabo con calidad, esto implica la falta de motivación hacia dichos profesionales para que se interesen por superarse, y con ello mejoren la calidad en la atención.¹⁰

¹⁰ Quintana C. “Estilos de liderazgo y valores laborales en enfermeras del hospital José Agurto Tello de Chosica, Lima, 2016”. Universidad Peruana Unión. [Tesis pregrado online] Disponible en: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen_Tesis_Maestr%c3%ada_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CHIPA M. En el estudio. “**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DE MICRO RED SANTA ADRIANA JULIACA – 2017**” UNIVERSIDAD PERUANA UNION.

Objetivo: Determinar la relación que existe entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral, del personal de enfermería de Micro Red Santa Adriana Juliaca – 2017.

Metodología: La investigación corresponde al tipo no experimental de corte transversal descriptivo correlacional; la población fue conformada por 43 profesionales de enfermería,

Resultados: El 53.5% que representa 23 enfermeras presentan estilo liderazgo transformacional y satisfacción laboral de nivel medio, seguido de 37.2% que representa 16 enfermeras presentan liderazgo transformacional con satisfacción laboral de nivel alto. El 4.7% que representa 2 enfermeras presentan liderazgo transaccional y satisfacción laboral de nivel medio; por ultimo 4.7% presentan liderazgo transaccional con satisfacción laboral alto. No habiendo el estilo de liderazgo evitador. Conclusiones: entre estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral demuestra que si existe relación positiva débil representada por $r=468$, ($p < 0.000$), y el estilo de liderazgo transaccional y satisfacción laboral.¹¹

SANTOS J. En el estudio “**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMEROS QUE DESEMPEÑAN CARGOS DIRECTIVOS EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN. JAÉN – PERÚ, 2016**”. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.

Objetivo: Analizar las dimensiones del liderazgo transformacional que se manifiestan en los enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención en la ciudad de Jaén, desde la opinión de sus seguidores.

¹¹ Chipa M. “Estilos de Liderazgo y satisfacción laboral del profesional de enfermería de micro red santa Adriana Juliaca – 2017” Universidad Peruana Unión. [Tesis pregrado online] Disponible en: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/904>

Diseño metodológico: Fue descriptivo, no experimental, de corte transversal.

Resultados: El 78% se concentra en el grupo de edad ubicado entre los 31 a 50 años. El 83% son mujeres; 56% ha tenido experiencia en gestión y el 72% ha trabajado con el gerente enfermero de quién esta opinando, los valores del liderazgo transformacional del enfermero, en la dimensión: “Motivación Inspiracional”; en la dimensión “Estimulación Intelectual”. Según los indicadores: Racionalidad e inteligencia 66,6%, genera nuevas ideas 61,6%, resuelve problemas con creatividad 55,6%; resultados que ponen en evidencia que los enfermeros usan muy raras veces nuevos enfoques para viejos problemas, el 55,6% pocas veces toma en consideración los aspectos morales y éticas en las decisiones que se adopta y 22.2% siempre lo hace o nunca lo hace, el 74.3% siempre comparte los riesgos/ beneficios en las decisiones en el grupo de trabajo, el 61.1% pocas veces demuestra confianza en los juicios y decisiones de sus compañeros, 33.3% lo hace siempre y 5.5% nunca. por el contrario ponen énfasis en la racionalidad para la solución de problemas. Se concluye: Los enfermeros que ejercen acción gerencial en los establecimientos de salud del primer nivel de atención, de la ciudad de Jaén, no poseen las características del Liderazgo Transformacional. La dimensión predominante en el ejercicio del liderazgo corresponde a la “motivación inspiracional” que busca lograr seguidores comprometidos e involucrados, espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo.¹²

ZAMBRANO L. En su estudio “**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA EN LAS ÁREAS PREVENTIVO PROMOCIONALES, DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA RED DE SALUD HUÁNUCO-2016**”. UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO.

Objetivo: Determinar el estilo de liderazgo que más desarrollan los profesionales de enfermería de las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la red de salud Huánuco - 2016.

¹² Santos J. “liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención. Jaén – Perú, 2016”. Universidad Nacional de Cajamarca. [Tesis pregrado online] disponible en: <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1809>



Diseño Metodológico: Estudio descriptivo observacional, prospectiva, transversal con 56 profesionales de enfermería.

Resultados: Dentro de las características generales el 50% son solteros, 80.4% son católicos, el tiempo de trabajo es de 1 mes – 16 años en un 94,6%, el 69,6% es personal contratado, el 55,4% es contratado CAS, el 60,7% es profesional licenciado, la tenencia de diplomado en liderazgo en los últimos dos años está en un 85,7% y no en 14,3%; 66,1% no tienen ningún tipo de capacitación sobre liderazgo en el último año, el 71,4% no tiene ningún cargo administrativo. El 48,2% de los profesionales de enfermería desarrollaron el liderazgo transformacional, el 32,1% tiene un liderazgo transaccional, el 19,6% un liderazgo correctivo/evitador, 44.6% frecuentemente hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar a su lado, 12.5% ocasionalmente lo hace y el 8.9% siempre lo hace y 33.9% lo hace normalmente, 26.8% frecuentemente no interferir en la toma de decisiones en caso de problemas, 25.0% lo hace ocasionalmente y 23.2% nunca lo hace; El 44.6% lo hace frecuentemente, 28.6% lo hace normalmente y 16.1% siempre aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, El 25.0% nunca espera que las situaciones se vuelvan difíciles para actuar, 19.6% lo hace ocasionalmente, 21.4% lo hace normalmente, 50.0% frecuentemente va más allá de su intereses por el bien estar de los demás, el 25.0% lo hace normalmente y 10.7% lo hace siempre, el 37.5% frecuentemente Actúo de modo que me gano el respeto de los demás, 25.0% lo hace siempre, 23.2% lo hace normalmente y 12.5% lo hace ocasionalmente. Conclusiones: El estilo de liderazgo más utilizado por los profesionales de enfermería fue el liderazgo Transformacional.¹³

2.1.3. A NIVEL LOCAL

RIVERA P. En su estudio “**ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL REGIONAL DEL CUSCO**”. UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, 2005.

¹³ Zambrano L. “Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la red de Salud Huánuco-2016”. Universidad de Huánuco. [Tesis pregrado online]. Disponible en: <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/483>



Objetivo: Identificar la asociación que existe entre los estilos de liderazgo de enfermería del nivel operativo y su satisfacción laboral en el Hospital Regional del Cusco.

Diseño Metodológico: Fue descriptivo, transversal y de asociación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral.

Los resultados: Arrojaron que la mayor proporción de las enfermeras ejerce el estilo de liderazgo democrático en un 68%, y de éste, la responsabilidad y la toma de decisiones, en menor proporción el estilo laissez faire 32%, no encontrando el estilo autocrático; el 74.0% de las enfermeras se sienten satisfechas, el 24.0% indiferentes y 0% insatisfechas; la mayoría de las enfermeras se encontró en la satisfacción intrínseca, y de ésta se sienten satisfechas, con la posibilidad de desarrollo (97.1 %), con la responsabilidad el 90.8% y con el trabajo en sí el 88.9%; con la satisfacción extrínseca se encontró un 90.8% de enfermeras satisfechas, con la vida personal un 87 8% Y con las condiciones laborales un 70.1%, de forma contraria se sienten insatisfechas un 59.8% con el sueldo, y con la seguridad en el trabajo (59.2%). En la prueba de hipótesis se encontró, $X^2 = 0.890$ a 1 grado de libertad y $P = 0.765$ (NS), lo que demuestra que no existe asociación entre las dos variables, confirmado con la prueba de correlación de Pearson, obteniendo un valor de 0.0858 y $P = 0.200$ (NS); en la prueba de correlación de Spearman 0.0259 y $P = 0.802$ (NS).¹⁴

2.2. BASES TEÓRICAS

LIDERAZGO

Previamente, antes de definir liderazgo, es necesario delimitar el concepto de líder, que definiremos según el diccionario de la real academia española; líder es una persona que dirige u orienta a un grupo que reconoce su autoridad. En consecuencia, consideramos que líder, es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos, guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas sean estas personales, organizacionales, deportivas o de cualquier otra índole.

¹⁴ Rivera P. "Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermería en el Hospital Regional del Cusco". Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, 2013.

También, se puede definir como aquella persona que con su influencia logra llevar a un equipo a su máximo desempeño.

Avanzando en este estudio, podemos considerar el liderazgo como la actividad por la cual una persona influye en la conducta, creencias y sentimientos de otros miembros de un grupo. Sin embargo, definir liderazgo exclusivamente en términos de influencia, no es totalmente correcto pues si afirmamos que el éxito de un líder radica en su capacidad de influir a sus subordinados, cuando un grupo fracasa en sus objetivos, deberíamos concluir que es mejor líder quien no consigue esa influencia, por tanto, evita el fracaso (KATZ Y KHAN, 1978). En contraposición, otros autores como Mintzberg (1975), consideran que el liderazgo no solo es parte.¹⁵

Desde luego, el líder influye a las personas de su entorno sin necesidad de ser el jefe, para alcanzar uno o más de sus objetivos a través de la comunicación humana.

Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones; estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, también, guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión. En particular, el liderazgo requiere:

- **Personalidad:** entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- **Análisis:** fortaleza, criterio perceptivo.
- **Logro:** rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- **Interacción:** colaboración, inspiración, servicio a los demás

Un líder tendrá que estar bien mental, física y emocionalmente para influenciar a los del grupo y alcanzar un buen liderazgo con las visiones que se ha propuesto cumplir de manera eficaz.

¹⁵ Actualidad Empresa (en prensa digital). Liderazgo y concepto del líder en la organización empresarial. Psicología.



Las aptitudes de liderazgo incluyen:

- **Habilidades de liderazgo:** los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas); hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza para levantar la moral cuando hay dificultades.
- **Visión:** los líderes tienen la capacidad de incrementar productividad en las áreas que carecen de mejoras, desde luego, crean y establecen metas para presentar a los subordinados y colegas para que se sientan motivados de lograr los objetivos propuestos.
- **Desarrollo de equipos:** los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.
- **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos, conflictos y disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes evaluando la idoneidad para tomar la mejor decisión con mecanismos de resolución de disputas en beneficio de la organización; vale decir, un buen líder se enfoca en asuntos primordiales siendo flexible con las personas de ambas partes.
- **Evaluación exacta y rápida de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- **Capacitación/preparación:** los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.
- **Compromiso de participación del empleado:** los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los



empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.¹⁶

Cumpliendo a cabalidad las aptitudes que se incluye en el liderazgo a pesar de ser una tarea ardua, con decisiones firmes para diferenciarse y asumir riesgos en pro de la institución u organización. Además, debe poseer las siguientes herramientas tales como la responsabilidad y la capacidad para definir objetivos y tener un pensamiento positivo.

ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo hace referencia patrón de conducta seguido por el líder y también, a la forma en que lo perciben los demás. El desarrollo del estilo de liderazgo se lleva a cabo a través de las experiencias vividas, la formación recibida y la capacitación del líder.

En relación con lo anterior, el estilo de liderazgo adoptado por un individuo en una organización dependerá de la manera en la que maneje sus habilidades tanto técnicas como humanas y conceptuales. En este sentido, la habilidad técnica se referirá a su capacidad para influir en el grupo, así como para utilizar recursos y relaciones a la hora de desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. Otro elemento que resulta también importante, es su habilidad humana a través de la cual es capaz de influir en las personas para lograr determinados objetivos, a partir de la motivación y la conducción efectiva del grupo. Finalmente, la habilidad conceptual es la capacidad de comprensión en cuanto a la complejidad de la organización y su influencia personal dentro de la misma.¹⁷

Desarrollar los estilos del liderazgo a nivel personal es la manera más pertinente para interactuar y tomar decisiones acertadas en cualquier situación llegando a ser líderes más efectivos.

¹⁶ National Minority Aids Council. Desarrollo de liderazgo.2011.

¹⁷ Buznego, R. Liderazgo en el ámbito laboral. *Revista Fusión*, 2015.

LIDERAZGO DE ENFERMERÍA

El liderazgo es un componente esencial de la gestión. Preparar líderes para la Enfermería comprende las actividades de instruir a otras personas, crear un entorno orientado al perfeccionamiento constante en la calidad de asistencia a pacientes. El liderazgo a través de las asociaciones profesionales de enfermeras mejora la profesión y la sitúa estratégicamente para influir en la planificación de la política de salud. El liderazgo en Enfermería debe fomentar la realización de las tareas y cuidados, minimizando los riesgos en obstáculos canalizando la atención oportuna en los planes operativos, de igual manera, ayudar al equipo de enfermería a evaluar las necesidades reales y potenciales a las que se exponen en su desempeño profesional, así como, la búsqueda de alternativas que permitan dar soluciones gremiales e institucionales para generar trabajos más productivos dentro del contexto costo-beneficio y la globalización de la economía.¹⁸

Por medio del liderazgo en enfermería se alcanza influenciar en el compromiso de ideales comunes, donde el cambio sea una posibilidad de desarrollo y crecimiento perfeccionando su asistencia médica, desde luego, respondiendo a las necesidades primordiales de la salud y el bienestar del ser humano; del mismo modo, es importante tener una visión de futuro en cuanto a los derechos de los pacientes; fomentando la credibilidad para permanecer vigentes en el sector salud.

LIDERAZGO EN ENTORNOS SANITARIOS

El liderazgo es un elemento clave para alcanzar la excelencia en las organizaciones sanitarias, por tanto, su desarrollo e implantación por parte de los responsables gestores guiará al éxito de todos los profesionales de la salud, buscando escenarios de trabajo motivadores, generando confianza, potenciando la creatividad, transformando a los profesionales y optimizando los recursos.

El liderazgo se caracteriza por una serie de habilidades, no es cuestión de tener un título o un cargo, sino de influir sobre los demás para conseguir un resultado

¹⁸ Jiménez G. Concepciones Acerca del Liderazgo de Enfermería. *Enfermería Global*, 2012, vol. 5, pp 123-124.



positivo. Los profesionales sanitarios, tanto clínicos como gestores, deben asumir su responsabilidad en la solución de los retos que actualmente afronta la sanidad, y dar un paso adelante en los aspectos relacionados con el liderazgo. En este libro se abordan herramientas estratégicas con un enfoque multidisciplinar para alcanzar el liderazgo, como son la creatividad, la comunicación interna, la motivación, el trabajo en equipo, el coaching, la gestión por competencias, la innovación tecnológica, la formación continuada o la investigación, todo ello fundamental para liderar en entornos sanitarios excelentes.

“El sector sanitario, siempre tan cambiante, precisa de líderes que ayuden a navegar a través de las tormentas”.¹⁹

1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El estilo se enfoca en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia, aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo, asimismo los autores coinciden en que el líder transformacional tiene una clara visión sobre lo que desean en el futuro para la institución. De tal manera motiva a los seguidores para alcanzar más de lo esperado, involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder buscando la integración de una visión compartida del futuro logra ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.²⁰

Así mismo, influye en las relaciones interpersonales de enfermera y paciente, siendo así, el soporte de la institución para impulsar de manera favorable al respeto por la verdad, es decir, la asistencia a los pacientes y el trato entre colegas para un desempeño eficiente, productivo en el sector salud.

Planteado inicialmente por Bernard Bass, quien distinguió dos tipos de liderazgo opuesto en un continuo: transaccional y transformacional, planteamiento confirmado por Bass y Avolio. Tiene en cuenta las conductas del líder y las

¹⁹ Ayuso Murillo, Máximo A. González Jurado. Liderazgo sanitario. [En línea], [Consultado el 16/08/2019]. Disponible en: <https://www.editediazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520796.pdf>

²⁰ Figuerola N. Liderazgo Transaccional y Transformacional. Las dimensiones del Liderazgo [En línea] 2011[citado el 25 de febrero del 2018]. Disponible en: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>



variables situacionales. Se define como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre los seguidores. Así mismo, los líderes resultan afectados y modifican sus respuestas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de los seguidores. Es un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de la organización. Según Bass, citado por Lupano y Castro, los líderes transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Estos líderes incitan a los seguidores a trascender sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización.

Algunos de los rasgos que se destacan en los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza, fuerte anhelo de poder, buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, definición de metas para consolidar el compromiso del grupo, demostrar confianza en las habilidades para alcanzar los objetivos trazados.

ESTILO TRANSFORMACIONAL SEGÚN BASS Y AVOLIO

El término liderazgo transformacional fue propuesto por Burns (1978) y posteriormente desarrollado por Bass (1985), quien diferenció claramente este estilo del liderazgo transaccional. Para Burns el liderazgo transformacional implica la formación de “una relación de estimulación y elevación mutua que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales”. De acuerdo con Bass (1985), a través del liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno. Los líderes buscan optimizar el desarrollo y la innovación individual, grupal y organizacional empleando una o más de las cuatro dimensiones comportamentales que caracterizan el liderazgo transformacional, la influencia idealizada, en la cual el líder demuestra la visión y la misión organizacional y sirve como modelo a los seguidores a través de sus logros personales, carácter y comportamiento (Sosik, Potosky y Jung, 2002),



asegurando así el respeto y la confianza de los seguidores) la motivación inspiradora, con la que el líder formula e infunde una visión clara y atractiva y un espíritu de equipo dirigido hacia el logro de las metas del grupo; la estimulación intelectual, que refleja el proceso a través del cual el líder anima a los seguidores a tomar sus propias decisiones y a ser creativos e innovadores en la resolución de problemas) la consideración individualizada, la cual se manifiesta cuando los líderes establecen un ambiente de apoyo en el cual atienden las necesidades únicas e individualizadas de los seguidores.

El comportamiento del líder de muestra que acepta las diferencias individuales haciendo que las interacciones con los seguidores sean personalizadas, escuchándolos efectivamente (Avolio y Bass, 2002) El estilo se enfoca en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia, aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo, asimismo los autores coinciden en que el líder transformacional tienen una clara visión sobre lo que desea en el futuro para la institución.²¹ De esta forma incentiva a los otros miembros del grupo a alcanzar más de lo esperado logrando la identificación con el líder para la integración de una visión compartida; donde se observa el efecto transformador de los líderes transformacionales.

En consecuencia se puede plantear que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.²²

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

El término de liderazgo transformacional fue introducido por James Mc Gregor Burns, a finales de la década de los 70, y desarrollado por Bernard M. Bass.

Según estos autores, las características que definen a este perfil de líder son:

²¹ Perillia R, y Gómez V. Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud. ELSERVIER. Universidad de los Andes. Art (33); 2017.

²² Ruíz, S. Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género. Revista Iberoamericana de Ciencias [Revista online] 2017 [Citado el 20 de julio del 2018]. Disponible en. <http://www.reibci.org/publicados/2016/feb/1400104.pdf>



1. **Fomenta la participación creativa de los trabajadores.** Este tipo de líder invita a los miembros de su equipo a participar en la empresa, a aportar sus opiniones e ideas para mejorar los procesos y resultados de la organización.
El líder transformacional fomenta y premia la creatividad entre sus seguidores, pues comprende la necesidad de conseguir el cambio que busca.
2. **Cree en los miembros de su equipo.** Un líder transformacional cree en las capacidades de cada uno de los integrantes de su equipo y se lo hace saber. Además, sabe cómo orientarles para que cada persona saque lo mejor de sí mismo; para alcanzar los objetivos del grupo.
3. **Se preocupa por los demás.** Una de las características de este tipo de líderes, es su capacidad de empatía y de comunicación con los demás. Gracias a estas habilidades,
4. este líder es capaz de establecer vínculos personales con cada miembro de su equipo, lo que favorece el compromiso de su equipo hacia él y hacia la compañía.
5. **Motiva a su equipo.** Otra de las habilidades que posee, es su capacidad para motivar a los demás. El líder transformacional conoce a su equipo y sabe cómo motivarles, tanto a nivel individual como global. Además, no tiene inconveniente en felicitar públicamente a sus seguidores, ni le gusta compartir y celebrar los éxitos empresariales con todo su equipo.
6. **Inspira a los miembros de su equipo.** Gracias a su saber hacer, este líder se convierte en una fuente de inspiración para sus seguidores y un modelo a seguir.
7. **No teme afrontar riesgos.** El objetivo final de este estilo de liderazgo es la transformación de la empresa, buscan estar adaptados a los nuevos cambios y necesidades del mercado, de manera continua. Son conscientes que todo cambio conlleva un riesgo y no temen enfrentarse a él y superarlo.

Se puede concluir definiendo la figura del líder transformacional como aquella que se centra en el capital humano, en los miembros de su organización, para conseguir el cambio que busca. Sabe que la transformación de la empresa sólo es posible a través de ellos, por eso les valora, les invita a participar y les motiva. Su actitud potencia el compromiso de los trabajadores y su implicación en los proyectos que los asumen como propios.²³ Es importante precisar los patrones de conducta para el óptimo desempeño del líder transformacional.

Los que están en este grupo tiene las siguientes características.²⁴

- a. Carismático
- b. Motivación inspiracional
- c. Estimulación intelectual
- d. Consideración individualizada

A. INFLUENCIA IDEALIZADA

Cualidad del líder quien el poder de su persona tiene profundos y extraordinarios efectos sobre sus seguidores (Bass, 1985). El despliegue de comportamientos del líder que resultan ser modelos de rol de identificación e imitación para sus seguidores. Demuestra consideración por lo demás, coloca los intereses del grupo por encima de los propios, comparte riesgos con los seguidores y demuestra una conducta ética y moral. Es admirado, respetado y tiene la confianza de sus seguidores.

Características del líder carismático transformacional

- Alta autoestima, despliega confianza en sus capacidades y convicciones, proyecta una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- Tono de voz comprometido y cautivante, mantiene el contacto visual directo
- Fuerte sentido del deber y la responsabilidad

²³ Master MBA Executive. Características del líder transformacional. [En línea] 2016 [citado el 20/08/ 2018]. Disponible en: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-el-liderazgo-transformacional>

²⁴ Bass y Avolio, estilos de liderazgo transformacional. [En línea] Mayo 2017 [Citado el 25 de enero del 2018]. Disponible en: <https://www.recursohumano.cl/single-post/2017/05/29/Bass-y-Avolio-estilos-de-liderazgo-transformacional>



- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores y logran articular las metas compartidas con base en este conocimiento.
- Estructuran los problemas para que sean fácilmente comprendidos.
- Por medio de su conducta demuestra compromiso con la misión, lo que incrementa la identificación y admiración por él.
- Demuestra determinación, optimismo y confianza en sí mismo.
- Ocupa el rol de mentor o entrenador de sus colaboradores.

Estas características del líder carismático son fundamentalmente para generar confianza en el grupo donde los objetivos dependen de la relación que se establezca con terceras personas, es decir, los pacientes; sobre todo se adaptan a decisiones espontáneas que surge en la institución.

INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL

“El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre las propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores y es consistente entre lo que dice y hace”.

B. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Bass la define en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, despertando el espíritu del equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, motivando a quienes les rodean, obteniendo seguidores comprometidos con una visión compartida (Bass y Avolio, 1994).

Es un sub factor del liderazgo carismático; dependiendo de la tarea que se desea estimular se puede utilizar la motivación por logro, poder o afiliación de los seguidores, o autogenerada utilizada por el líder para motivar a los seguidores a trascender los propios intereses por el bienestar de la organización. El liderazgo inspiracional se caracteriza por:

- Dirección de significado: da significado y definición al contexto o da nueva interpretación a una situación a partir de una antigua.



- Uso de Símbolos: utilizando ideas claras y coherentes, con sentido para los seguidores.
- Manejo de Impresión: consiste en realizar acciones para crear o mantener impresiones deseadas de ellos, (Bass, 1985) siendo este un elemento esencial del liderazgo Inspiracional para mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción laboral.
- Modelamiento de las expectativas de los seguidores: crean altas expectativas en cuanto al desempeño esperado de los seguidores y son capaces de redirigir las organizaciones enviando mensajes claros para alcanzar los objetivos propuestos, definiendo y manteniendo el sentido de propósito entre todos los miembros del sistema. Esto lo logran haciendo uso del Efecto PIGMALEON (Profecía auto cumplida), en el que expresan sus altos estándares de desempeño, lo que lleva a los seguidores a comportarse de forma consistente con el nivel esperado de ellos.
- Crear una visión compartida: se trata de transmitir una visión a todos los miembros de la organización, que refleje los principios, los valores, la misión y la visión de la organización proporcionando así una guía de conducta al interior de la organización y para la toma de decisiones. Según Roueche, y Khatri la visión es el principal componente catalizador del éxito de los líderes transformacionales.²⁵

Estas características ayudan a potenciar el desempeño de cada integrante; también, permite la toma de riesgos, la experimentación, el aprendizaje, tolera los errores y aumenta paulatinamente las demandas de sus colaboradores y así eleva su sensación de poder alcanzar, desarrollar con entusiasmo y responsabilidad sus actividades enfocados en la visión del grupo.

²⁵ Aguilar L; Calvo S. Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de Enfermería. Salud pública de México, 2007, vol. 49, no 6, p. 401-407.



2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Se da cuando los líderes recompensan positiva o negativamente, de acuerdo al rendimiento de los seguidores y los resultados obtenidos respecto a lo esperado. En este estilo el líder, el seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas para acordar que es lo que el colaborador debe hacer para obtener la recompensa o evitar la sanción estipulada en el contrato.

ESTILO TRANSACCIONAL SEGÚN BASS Y AVOLIO

Planteado también por Bass y Avolio. Suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse conformado por dos sub dimensiones:

- **Recompensa contingente:** remite a una interacción entre líder y seguidor guiado por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
- Positivo (Recompensa Contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.
- Aversivo (Castigo Contingente) en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas.



Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El Castigo Contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad. Por otro lado, si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones, está practicando la Dirección por Excepción.

- **Administración o dirección por excepción:** el líder interviene solamente cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas

y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso. Bass considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés, brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre, y son de especial utilidad en situaciones de cambio. Por su parte, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados son especialmente útiles en contextos más estables.

Bass y Avolio miden el liderazgo por medio de dimensiones: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada comportamiento, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada para el liderazgo transformacional y recompensa contingente, administración pasiva por excepción, administración pasiva por extensión y liderazgo poco motivacional para el liderazgo transaccional.²⁶

- **Dirección por Excepción:** refiere a las acciones correctivas que toma el líder únicamente cuando ocurren fallas o algo va mal. Aquí se puede observar dos direcciones, por excepciones activa, y por excepciones pasiva, la primera cuando el líder interviene para monitorear el desempeño del seguidor y toma acción correctiva cuando no cumple con su trabajo, en si

²⁶ Mogollón R, y Abaunza M. Avances en Enfermería. Liderazgo transaccional y transformacional. Vol. (28), N2, p. 62-72; 2010.



este líder actúa antes de que ocurra el problema y en la segunda dirección los líderes Intervienen cuando ha ocurrido el problema. El primero centra su atención en fracasos para lograr modelos o cupos de dirección y la segunda deja que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien; Asimismo interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos a través de dos formas:

- **Activo.** El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones, concentra la atención en fracasos para lograr cupos o pautas.
- **Pasivo.** Interviene sólo si las pautas no son cumplidas, si es necesario. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.²⁷

3. LIDERAZGO LAISSEZ- FAIRE O EVITADOR O AUSENCIA DE LIDERAZGO

Según Bass y Avolio es el liderazgo que no tiene las habilidades de ejercer el liderazgo y son también conocidos como liderazgo Laissez Faire es más liberal, donde los trabajadores tienen independencia operativa y son los que tienen un mayor poder de decisión. Es decir que el líder liberal hace y deja hacer depende de los trabajadores para establecer objetivos no juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total. Las desventajas de este liderazgo laissez faire radica en que los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia para que ante la ausencia del líder puedan tomar decisiones. Se puede llegar a perder el objetivo si no hay trabajo en equipo.²⁸

La diferencia entre el liderazgo transaccional y laissez; se encuentra básicamente en el desempeño eficaz de los subordinados a consecuencia del

²⁷ Garzón, Nelly. Reflexiones sobre el Liderazgo en la Práctica de Enfermería, a Nivel Institucional y Regional. En: El Arte y La Ciencia del Cuidado. 1ra Edición. 2002.

²⁸ Gestion Org. El liderazgo laissez faire [En línea] 2011 [citado el 25 de febrero del 2018]. Disponible en: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-laissez-faire/>



nivel de confianza que le otorga el líder mediante la comunicación, confianza y supervisión.

Describe a los líderes que evitan influenciar a los colaboradores eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no establecen metas claras y no ayudan al grupo a tomar decisiones (Bradford y Pippitt), no diferencian su rol del trabajador y realizan el trabajo de producción en lugar de pasar tiempo. El Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Los líderes laissez-faire no delimitan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

- Los líderes prefieren las normas claras
- Los líderes no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo
- Los líderes son neutros en sus opiniones
- El líder influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa
- El líder no tiene un papel importante en el clima laboral
- No se juzga las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que tienen poder de decisión
- Los trabajadores tienen libertad total para sus funciones
- Si falta el líder la empresa puede seguir funcionando perfectamente
- Los trabajadores pueden contar con el apoyo del líder, pero si lo requieren
- El poder está en manos del grupo, no del líder

VENTAJAS DEL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE.

- Aunque el líder tenga que ausentarse un poco la empresa sigue funcionando



- Los trabajadores se sienten mejor porque tienen mayor poder de decisión
- Los empleados trabajan con más libertad y sin presiones
- Los jefes pueden delegar tareas más fácilmente
- Los trabajadores pueden tener más posibilidades de promoción empresarial en caso de haber vacantes

DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

- Si los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia puede no funcionar
- Se puede llegar a perder el objetivo si no hay la información necesaria
- Suele ser individual y hay poco trabajo en grupo
- Es más complicado solucionar conflictos si los hay
- Puede dar la sensación de que no hay un líder o este no se implica

Este tipo de liderazgo puede funcionar cuando las personas que forman parte de la empresa cuentan con cierta antigüedad en la empresa, un perfecto conocimiento del funcionamiento del negocio y sus funciones y las competencias que se requieren. Puede fracasar en caso de un equipo nuevo o con pocos conocimientos de sus funciones. Es necesario tener un buen equipo que esté de acuerdo con este tipo de liderazgo para que todo funcione a la perfección. Además, no basta con dejar todo el poder en manos de los empleados, sino que es necesario conocer la evolución de proceso e intentar reorientar si es necesario.²⁹

CONSIDERACIONES DE UN LIDER

C. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Bass utiliza la clasificación de Petty y Cacioppi de rutas de procesamiento de información central y periférica para explicar el tipo de persuasión intelectual estimulante. Esto ocurre cuando los seguidores están motivados y tienen la preparación para realizar un proceso profundo de análisis, sistémico de las

²⁹ Gestion Org. Estilos de liderazgo. Tipos de liderazgo [En línea] 2015 [Acceso el 22/08/2018]. Disponible en: <https://www.gestion.org/marketing-y-nuevas-tecnologias-nuevos-habitos-de-consumo/>

propuestas del líder produciendo efectos duraderos en los seguidores. Por el contrario, si se carece de motivación el proceso es superficial y automático.

Además, la estimulación intelectual promueve la innovación y la creatividad, buscando la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores con relación a los problemas mediante el cuestionamiento de suposiciones, problemas hipotéticos, solicitando nuevas ideas y soluciones, sin criticar sus errores para explorar nuevas formas de oportunidades, desde luego, contribuir a la independencia y autonomía de la organización. La estimulación Intelectual se caracteriza por:

- Reformulación: de problemas que requieren ser solucionados.
- Inteligencia: debe acompañarse de flexibilidad y creatividad del pensamiento, de forma que llevar una conducta experimental y exploradora no solo sea intelectualización.
- Símbolos e imágenes: ayudan a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencia confusas y contradictorias e introducir nuevas ideas a la organización.
- Experiencia y Conflicto con los superiores: mantener buena resolución de conflictos e interpersonales logran mayor efectividad.³⁰

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

En ella, el líder tiene en cuenta las cualidades, capacidades y necesidades de cada seguidor para determinar sus funciones dentro de la organización y actúa como su entrenador, prestando atención a las necesidades para el logro y desarrollo haciendo que este sienta una valoración única. Son características de la consideración Individualizada

- Comunicación informal personalizada: el líder ve al individuo como persona y no, como empleado, utiliza la comunicación en dos vías. El líder se acerca al seguidor promoviendo el contacto personalizado e individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales.

³⁰ Goleman, D. Inteligencia Emocional. Kairos, Barcelona & (2013). Liderazgo. Ediciones B, SA, Barcelona.2015



- Mantiene informado a los subordinados: de lo que está sucediendo en la organización, se aclaran dudas y permite la expresión de reacciones y preocupaciones al respecto.
- Trata diferencialmente a los subordinados: a partir del reconocimiento de las necesidades, motivaciones y deseos de cada seguidor.
- Aconseja a los seguidores: con relación a problemas laborales utilizando la escucha activa, dar consejo y sugerir otras alternativas.
- Orientación hacia el desarrollo: de acuerdo a las capacidades del seguidor asignando mayor responsabilidad a través del *mentoring* y la delegación de actividades.
- Mentoring: modelo de rol para el seguidor. A través de la empatía, tolerancia y buen manejo del conflicto, logra acumular respeto y la posibilidad de acceder información y ejercer su influencia en todas las partes de la organización.
- Delegación: de acuerdo a las habilidades de los seguidores, busca estimular el desarrollo, crecimiento y potencializar las habilidades de los mismos.
- Bass sostiene que el liderazgo transaccional y el transformacional no son excluyentes y los líderes pueden emplear ambos estilos de acuerdo a la situación, razón por la cual también se ha tomado como eje teórico el modelo de liderazgo Transaccional.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **ESTILOS.** - Se utiliza regularmente y en varios ámbitos al mismo tiempo y está estrechamente vinculado al diseño, la forma y el aspecto que ostentan determinadas cosas, entre las que más se destacan los objetos y como condición, respetan una misma línea, siguen un mismo camino.
- **LIDERAZGO.** - Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben



llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

- **PROFESIONAL DE ENFERMERÍA.** - Forma parte de la ciencia de la salud, abarca la atención autónoma y en colaboración dispensada a personas de todas las edades, familias, grupos y comunidades, enfermos o no, en todas circunstancias. Comprende la promoción de la salud, la prevención de enfermedades y la atención dispensada a enfermos, discapacitados y personas en situación terminal.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo: Descriptivo, Transversal.

3.1.1 DESCRIPTIVO

Debido a que permitió mostrar el comportamiento de la variable en estudio tal y como se encuentra en la realidad, sobre los estilos de liderazgo de las Enfermeras(os) de servicio del Hospital Antonio Lorena Cusco.

3.1.2. TRANSVERSAL

Porque se recolectó la información en un solo momento, tomando como fuente la aplicación del instrumento.

3.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Corresponde al área de investigación en Impulso de la Gerencia y la Gestión del cuidado, la línea de Liderazgo de Enfermería en los Servicios de Salud.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

La población estuvo constituida por 234 profesionales de enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena del Cusco, según consta en la información proporcionada por la oficina de recursos humanos.

3.3.2 MUESTRA Y MÉTODO DE MUESTREO

La muestra fue obtenida utilizando la fórmula estadística útil para poblaciones finitas o conocidas con un nivel de confianza del 95% (1.96) y un margen de error del 5% (0.05).

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{\varepsilon^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (234) Profesionales

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Probabilidad de éxito acerca de las preguntas y respuestas representada por el 60% es decir el 0.6

q = Probabilidad de fracaso representada por el 40% es decir el 0.4

ε = Margen de error (+/- 5%=0.05)

REEMPLAZANDO FÓRMULA:

$$n = \frac{234 * (1.96)^2 (0.6) * (0.4)}{(0.05)^2 * (234 - 1) + (1.96)^2 (0.6) * (0.4)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 234 * 0,24}{0,0025 * 233 + 3,8416 * 0,24} = 122.44$$

Ajuste del tamaño de la Muestra:

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (234) Profesionales

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}} \quad n = \frac{122.44}{1 + \frac{122.44-1}{234}} = 81.6$$

De donde $n = 81.6 \simeq 82$. Unidades muestrales.

La muestra estuvo conformada por 82 profesionales en Enfermería, cifra obtenida a partir de la fórmula estadística aplicada. El tipo de muestreo fue probabilístico estratificado, Para ello se hizo uso de la fórmula para determinar el muestreo estratificado:



$$n = M \frac{x}{N}$$

Dónde:

M = Muestra total del estudio

x = Número de profesionales de Enfermería

N = Población total asignada al estudio

n = Muestra estratificada para cada servicio

Obteniendo los siguientes resultados para cada Servicio del Hospital.

- Servicio de Pediatría y Neonatología:

$$n_1 = 82 \frac{14}{122} = 8.86 = 9 \text{ Profesionales}$$

- Servicio de Medicina Mujeres y Varones:

$$n_2 = 82 \frac{14}{122} = 10.54 = 9 \text{ Profesionales}$$

- Servicio de Cirugía Mujeres y Varones:

$$n_3 = 82 \frac{20}{122} = 10.54 = 13 \text{ Profesionales}$$

- Servicio de Emergencia y cuidados críticos:

$$n_4 = 82 \frac{20}{122} = 11.4 = 13 \text{ Profesionales}$$

- Servicio de traumatología:

$$n_4 = 82 \frac{11}{122} = 5.7 = 8 \text{ Profesionales}$$

- Otros servicios

$$n_5 = 82 \frac{43}{122} = 6.8 = 29 \text{ Profesionales}$$

3.3.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

- Profesionales de Enfermería que firmaron voluntariamente el consentimiento informado.
- Profesionales de Enfermería que laboraron de un año a más en el Hospital Antonia Lorena- Cusco.

3.3.4 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- Profesionales de Enfermería que laboraron menos de un año.
- Profesionales de Enfermería que no firmaron el consentimiento informado.
- Profesionales de Enfermería que estuvieron de vacaciones, licencia o permiso.

3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. TÉCNICA

En la recolección de datos se utilizó como técnica la Entrevista.

3.4.2. INSTRUMENTO

Se Utilizó el Cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Question-naire) 5X Corto basado en la teoría de liderazgo de Bass y Avolio 1985. Modificado en su versión española de Castro (2014) que permitió recoger la información de los estilos de liderazgo que tienen los profesionales de Enfermería del Hospital Antonio Lorena, mediante 20 preguntas cerradas, las mismas para las que utilizaron indicadores como:

- Nunca: 0 Pts.
- Casi nunca: 1 Pts.
- A veces: 2 Pts.
- Siempre: 3 Pts.

La expresión final para determinar el estilo de liderazgo en profesionales de Enfermería fue:



- Estilo Transformacional: 40 – 60 puntos.
- Estilo Transaccional: 20 - 39 puntos.
- Estilo Correctivo: 00 - 19 puntos.

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La validez y confiabilidad del instrumento MLQ 5x corto (Multifactor Leadership Questionnaire) fue validado por primera vez en Latinoamérica en 1985 por Bass y Avolio, fue adaptado el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) al Contexto Organizacional.

3.6. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se realizaron los trámites administrativos en las instancias respectivas del Hospital Antonio Lorena del Cusco con fines de conseguir autorización para la realización de la investigación y con la jefatura de Enfermería para la aplicación del cuestionario.

3.7. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Los resultados de la investigación fueron procesados de manera automatizada utilizando el programa de Excel donde fueron tabulados de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación, considerando sus respectivos gráficos de frecuencias porcentuales, para la descripción en función a las variables de estudio para luego realizar la interpretación y análisis correspondiente.



CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

I. CARACTERISTICAS GENERALES DE LOS PROFESIONALES.

TABLA N° 01

EDAD, SEXO y ESTADO CIVIL DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL HOSPITAL ANTONIO LORENA-CUSCO, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje
Edad	Menor de 25 años	7	9%
	De 25 a 30 años	12	15%
	De 31 a 40 años	32	39%
	De 41 a 50 años	21	26%
	De 51 años a más.	10	12%
Total		82	100%
Sexo	Masculino	6	7%
	Femenino	76	93%
Total		82	100%
Estado civil	Soltera (o)	14	17%
	Casada (o)	37	45%
	Conviviente	26	32%
	Divorciada (o)	5	6%
	Viuda (o)	0	0%
Total		82	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

De la tabla se aprecia respecto a la edad 39% se halla entre 31 - 40 años, 9% son menores de 25 años, el 93% son de sexo femenino y 7% Masculino, sobre el estado civil 45% son casados y 6% son divorciados.

Estos resultados se asemejan al estudio de **ZAMBRANO L.** En su estudio “Estilos de Liderazgo de los profesionales de Enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los Establecimientos de la Red de Salud Huánuco-2016”. Universidad de Huánuco, el estudio describe en cuanto al estado civil que 50% son casados. Asimismo, se asemejan con el estudio de



QUINTANA D. En su estudio “**Estilos de liderazgo y valores laborales en Enfermeras del hospital José Agurto Tello de Chosica, Lima, 2016**”. Universidad Peruana Unión, donde el 94.1% son de sexo femenino, la edad va de 30 – 40 años en un 38.8%.

Se deduce que en el Hospital Antonio Lorena los profesionales de Enfermería están dentro del grupo etáreo de la adultez media que comprende de los 31 - 50 años este resultado coincide con la edad promedio donde el profesional se afianza en su puesto de trabajo, el sexo predominante es el femenino esto podría deberse a que durante años ha sido ejercida exclusivamente por mujeres hoy en día se observa que son cada vez más los varones que optan por esta profesión debido a los grandes cambios y avances en las funciones, responsabilidades y ampliación del campo ocupacional; asimismo la mayoría son casados o viven en unión libre (convivientes) lo que es natural debido a que en esta edad la mayoría de profesionales tienden a establecer una unión con el sexo opuesto y forman una familia.

TABLA N° 02

TIEMPO DE SERVICIO, CARGO QUE OCUPA y CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO, DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL HOSPITAL ANTONIO LORENA-CUSCO, 2018.

		Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de Servicio	De 1 a 10 años	56	68%
	De 11 a 20 años	10	12%
	De 21 años a más	16	20%
Total		82	100%
Cargo que Ocupa	Coordinadora de Programas y Otros	11	13%
	Enfermera Asistencial	49	60%
	Supervisora de Área	5	6%
	Jefa de servicio	16	20%
	Jefa de Enfermería	1	1%
Total		82	100%
Capacitaciones sobre Liderazgo	Si	36	44%
	No	25	30%
	En curso	21	26%
Total		82	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

De la tabla se aprecia respecto al tiempo de servicio que 68% tiene de 1 a 10 años de trabajo, 12% de 11 a 20 años; El 60% ocupa el cargo de Enfermera asistencial, 6% supervisora de área; sobre capacitaciones sobre liderazgo el 44% si tuvo y 26% en curso.

Los hallazgos encontrados se asemejan con **QUINTANA D. En su estudio “Estilos de Liderazgo y valores laborales en Enfermeras del Hospital José Agurto Tello de Chosica, Lima, 2016”**. Universidad Peruana Unión, donde el 78.8% desempeña el cargo de Enfermera Asistencial. Asimismo no se asemejan al estudio de **ZAMBRANO L. En su estudio “Estilos de Liderazgo de los profesionales de Enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los Establecimientos de la Red de Salud Huánuco-2016”**. Universidad de Huánuco, donde el 66.1% no tuvo ninguna capacitación.

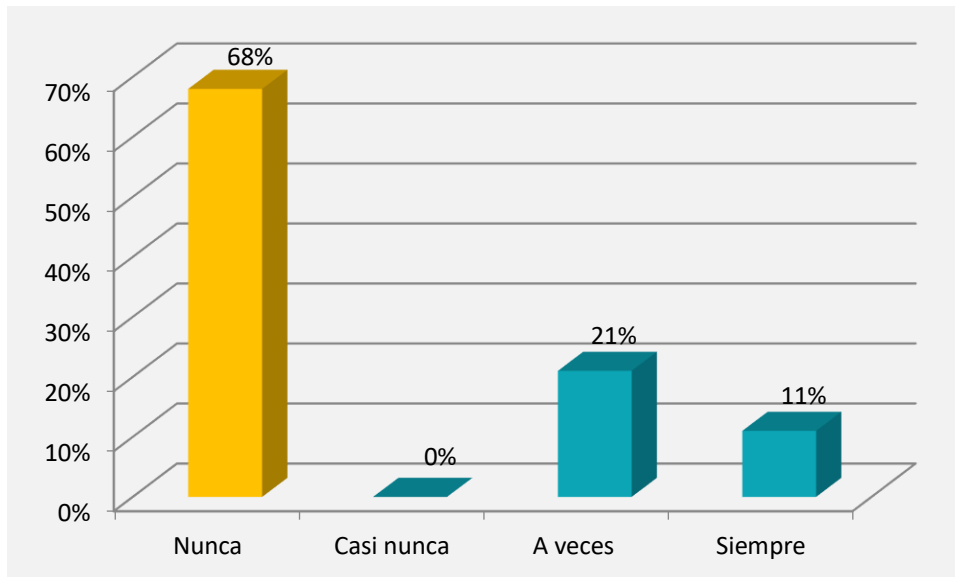


Se infiere que los Profesionales de Enfermería encuestados tienen varios años de servicio lo cual favorece las oportunidades de liderazgo y de escalar en el organigrama del Hospital. Al respecto del cargo que ocupan se tiene que los Enfermeros laboran en las áreas asistenciales en su mayoría debido a que estas áreas son las más solicitadas por los usuarios como son pediatría, cirugía, medicina y emergencia; en cuanto a las capacitaciones y cursos llevados por los profesionales de Enfermería sobre liderazgo se analiza que si la tuvieron o están en curso lo que influye positivamente en la toma de decisiones y tener una visión profesional amplia.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA

GRÁFICO N° 01

AYUDA QUE BRINDA AL PERSONAL SUBALTERNO A CAUSA DE SUS ESFUERZO POR EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.



FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

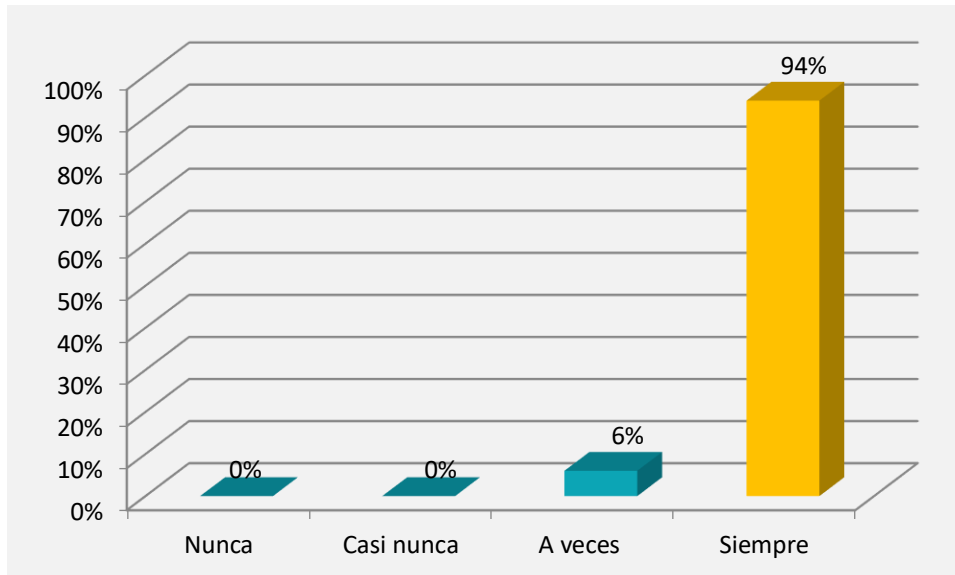
En el presente gráfico se muestra que 68% de los profesionales de Enfermería nunca brindan ayuda al personal a su cargo y 11% refiere que siempre lo hace.

Según **AYUSO D Y HERRERA I. EL LIDERAZGO EN LOS ENTORNOS SANITARIOS, FORMAS DE GESTIÓN 2013**. Refiere que brindar ayuda, así como la retroalimentación constante hará que crezca profesionalmente y lo hará sentirse importante dentro de la organización en salud.

Se infiere que los profesionales de Enfermería deberían brindar ayuda al personal subalterno sin esperar un beneficio particular a cambio, ya que es un elemento clave para alcanzar la excelencia profesional en salud debido a que el apoyo que brindan es de manera desinteresada, al hacerlo se retroalimentan y crecen mutuamente como profesionales esta es una característica importante de un liderazgo transformacional.

GRÁFICO Nº 02

INFUNDIR ORGULLO AL PERSONAL DE SALUD, EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.



FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

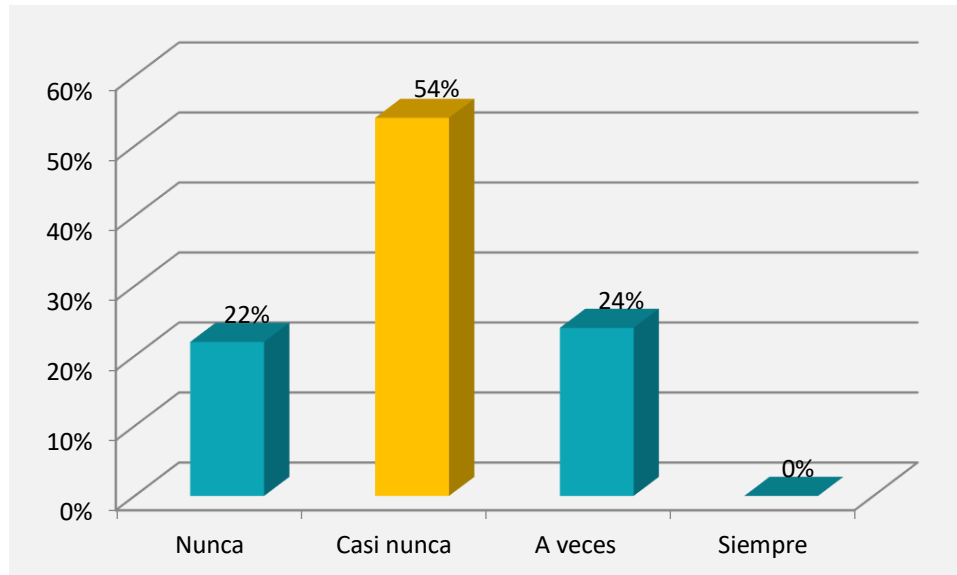
En el presente gráfico se observa que el 94% siempre hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar a su lado y 6% lo hace a veces.

Los resultados no se asemejan a la investigación de **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la red de Salud Huánuco - 2016**”. **Universidad de Huánuco.** Donde el 44.6% frecuentemente hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar a su lado, 12.5% ocasionalmente lo hace, el 8.9% siempre lo hace y 33.9% lo hace normalmente.

Los profesionales encuestados siempre hacen que los demás se sientan orgullosos de trabajar a su lado esto podría deberse a la influencia idealizada atribuida de los profesionales de Enfermería, este es uno de las características más relevantes del estilo transformacional.

GRÁFICO Nº 03

EVASIÓN DE DECISIONES EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.



FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 54% de los profesionales de Enfermería casi nunca evade la toma de decisiones y 22% nunca lo hace.

Los hallazgos encontrados no coinciden con **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la red de Salud Huánuco-2016**”. **Universidad de Huánuco.** Indica que 26.8% frecuentemente no interfiere en la toma de decisiones en caso de problemas, 25.0% lo hace ocasionalmente y 23.2% nunca lo hace.

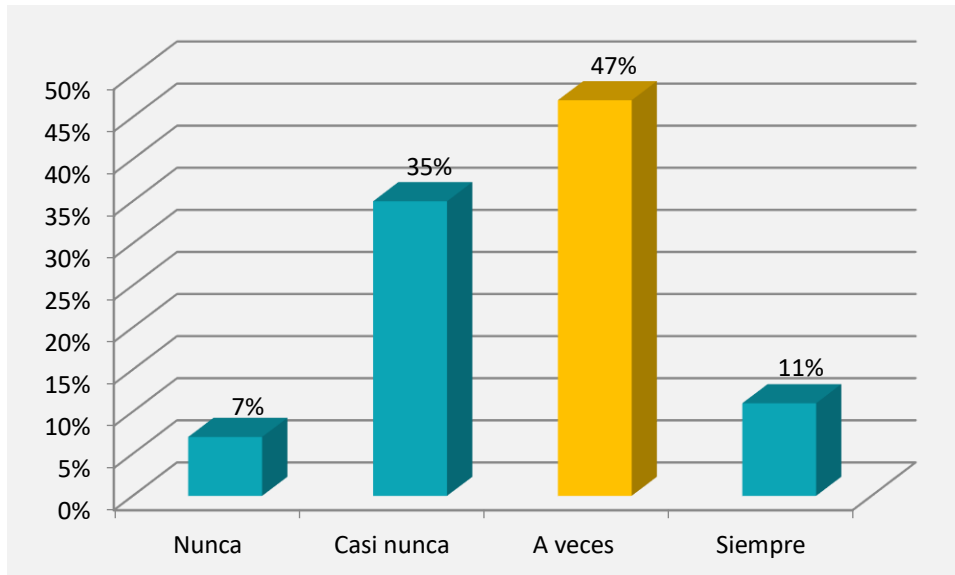
Se infiere que dos terceras partes de los profesionales encuestados casi nunca y nunca evaden la toma de sus decisiones de los problemas, esto podría deberse a la libertad que dan para la resolución de problemas.

Este es un rasgo de un estilo correctivo/ evitador o *laisse faire*, donde se dedican a actuar solo cuando las cosas están funcionando mal, de igual manera sostiene la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es



necesario arreglarlo; por otra parte, se tiene que una mínima parte de los profesionales participa en la toma de decisiones. Es una característica de estilo laissez- faire.

GRÁFICO Nº 04

CRONICIDAD DE PROBLEMAS ANTES DE TOMAR ACCIONES DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

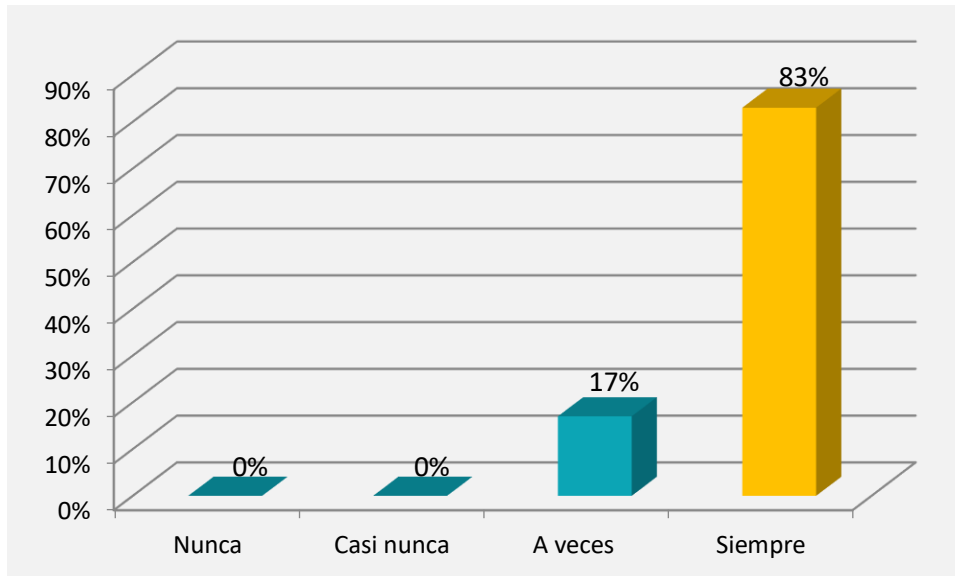
FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 47% de los profesionales de Enfermería a veces permiten la cronicidad de los problemas antes de tomar acciones y 7% nunca lo hace.

De los resultados los profesionales de enfermería permiten que los problemas se vuelvan crónicos antes de tomar acciones correctivas a veces y siempre, Esto podría deberse a diversos factores como esperar que otros profesionales solucionen los problemas, la idea que los problemas deben ser graves para tomar medidas al respecto, este comportamiento es propia del estilo correctivo/evitador o laissez faire, donde el líder no participa en absoluto en la solución de problemas.

GRÁFICO Nº 05

MUESTRA UN FUTURO OPTIMISTA EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

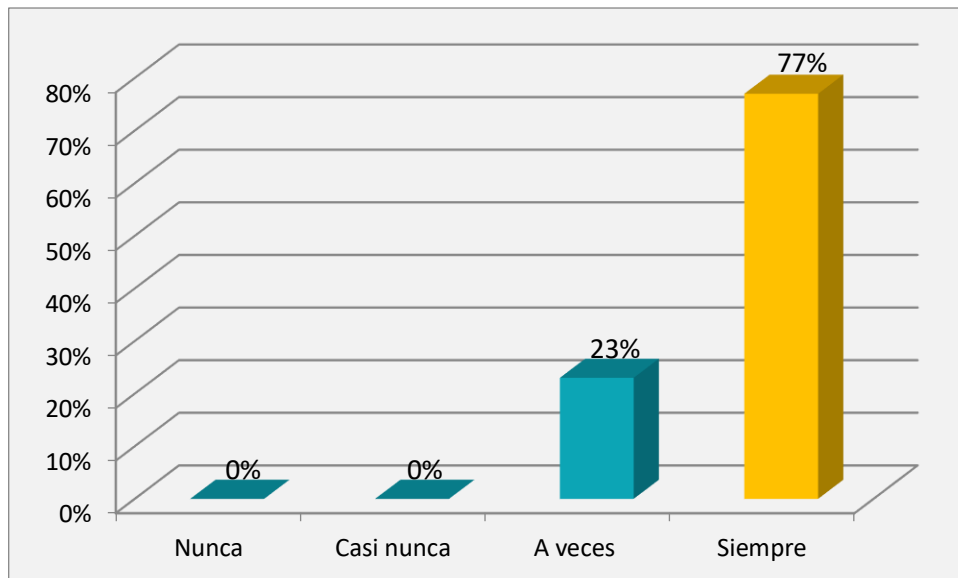
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se muestra que el 83% del profesional de Enfermería siempre muestra de forma optimista el futuro y 17% lo hace a veces.

Según **AYUSO D Y HERRERA I. EL LIDERAZGO EN LOS ENTORNOS SANITARIOS, FORMAS DE GESTIÓN 2013**. Indica que la forma de ver el futuro de forma optimista crea sinergias más positivas y un mejor desempeño y es característico de una influencia idealizada (atribuido) de un estilo transformacional.

Los profesionales de Enfermería siempre ven de forma optimista el futuro, lo que indica que tiene una perspectiva favorable sobre el futuro. Esta es una característica de un estilo de liderazgo transformacional, asimismo se observa que otros profesionales lo hacen a veces lo cual indica que no están convencidos sobre su futuro profesional. Es una característica de un estilo transformacional.

GRÁFICO Nº 06

FORMAS DISTINTAS DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS - HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se muestra que el 77% de los profesionales de Enfermería siempre trata de ver de distintas formas de solucionar los problemas y 23% nunca lo hace.

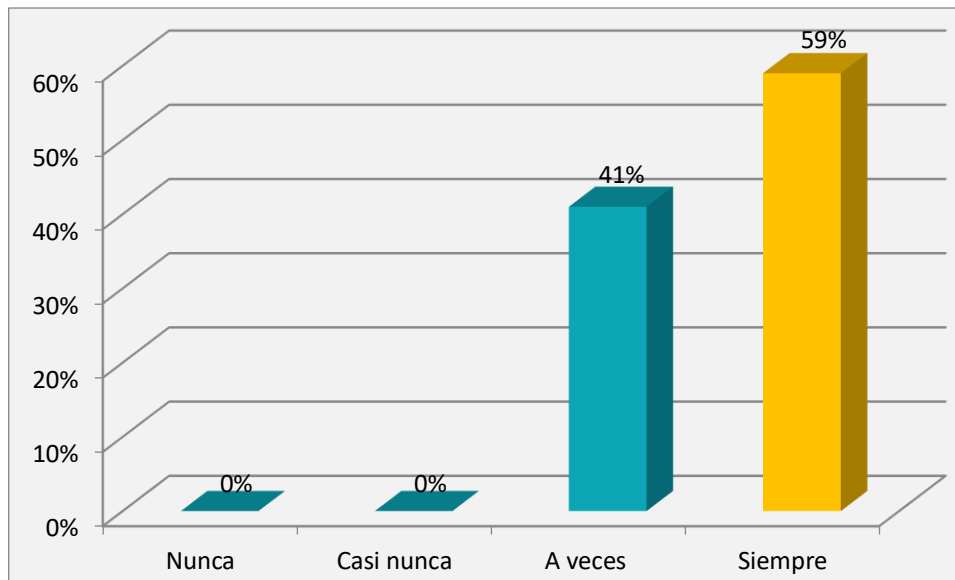
Según **BUSINESS SCHOOL (EAE)**. En la revista. **LIDERAZGO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**. Menciona la toma de decisiones como base para la resolución de conflictos y problemas es conjunto de actividades desarrolladas por una persona con responsabilidad de decisión en una organización cuando debe seleccionarse una opción frente a un problema determinado. El elemento más importante a este respecto es definir el problema y sus factores críticos. El líder debe poner de manifiesto sus conocimientos y habilidades para resolver el problema de forma satisfactoria.



Se infiere que los profesionales de Enfermería siempre tratan de solucionar los problemas de distintas maneras explorando distintos medios lo cual se ve reflejado en sus acciones diarias logrando un cambio valioso y positivo. Esta es una característica de un estilo de liderazgo transformacional.

GRÁFICO Nº 07

**ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES PARA EL LOGRO DE
OBJETIVOS DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL
ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.**



FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

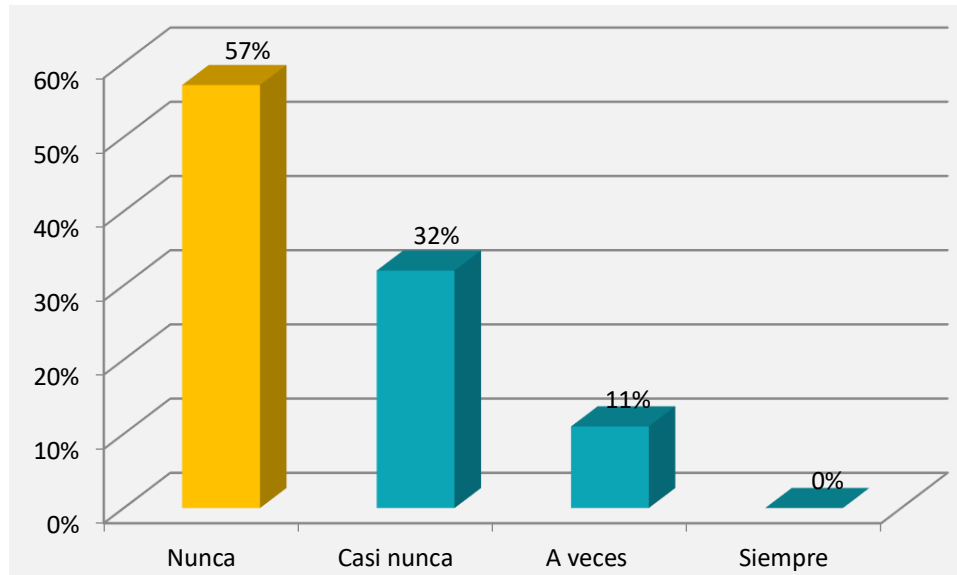
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se muestra que el 59% de los profesionales de enfermería siempre aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño y 41% lo hace a veces

Los resultados no se asemejan relativamente a la investigación de **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los Profesionales de Enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los Establecimientos de la red de Salud Huánuco - 2016**”. **Universidad de Huánuco**. El 44.6% lo hace frecuentemente, 28.6% lo hace normalmente y 16.1% siempre aclara y especifica la responsabilidad de cada uno.

De acuerdo a los estudios de Bass y Avolio 1985. Modificado en su versión española de Castro (2014). Indica que este es una característica de un estilo transaccional que va de la mano con el logro de objetivos y deja claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas. es una característica de estilo transaccional.

GRÁFICO Nº 08

INTERVENCIÓN CUANDO LAS COSAS FUNCIONAN MAL DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

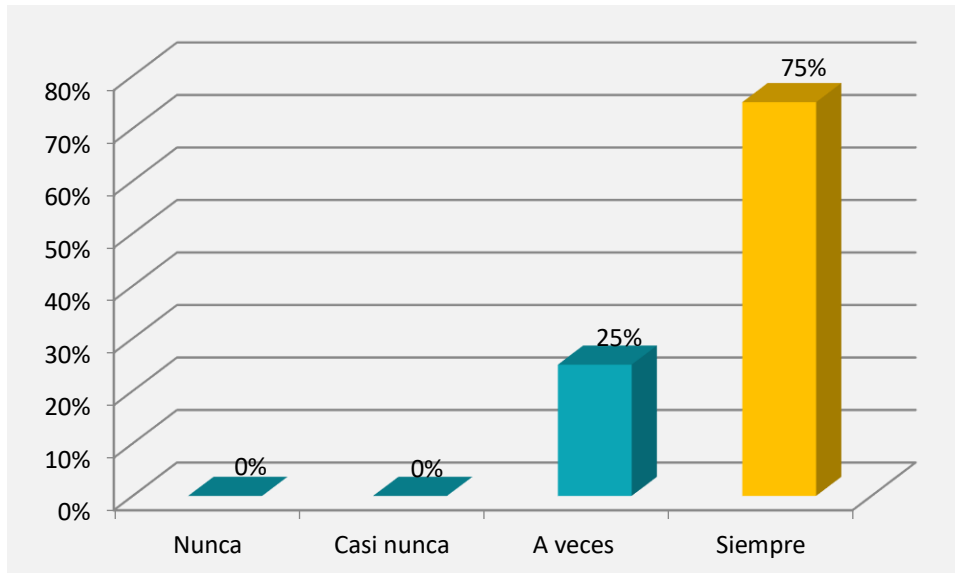
En el presente gráfico se muestra que el 57% de los profesionales de enfermería nunca espera que las cosas funcionen mal para intervenir y 11% a veces lo hace.

Los resultados no se asemejan a la investigación de **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los Establecimientos de la red de Salud Huánuco-2016**”. **Universidad de Huánuco.** El 25.0% nunca espera que las situaciones se vuelvan difíciles para actuar, 19.6% lo hace ocasionalmente, 21.4% lo hace normalmente.

Se analiza que el profesional de Enfermería nunca espera a que las cosas o circunstancias se pongan mal para actuar, lo cual es característica de un estilo transaccional que difiere con un estilo correctivo/ evitador o laissez faire.

GRÁFICO Nº 09

LOGRO DE OBJETIVOS Y SU IMPORTANCIA DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.



FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

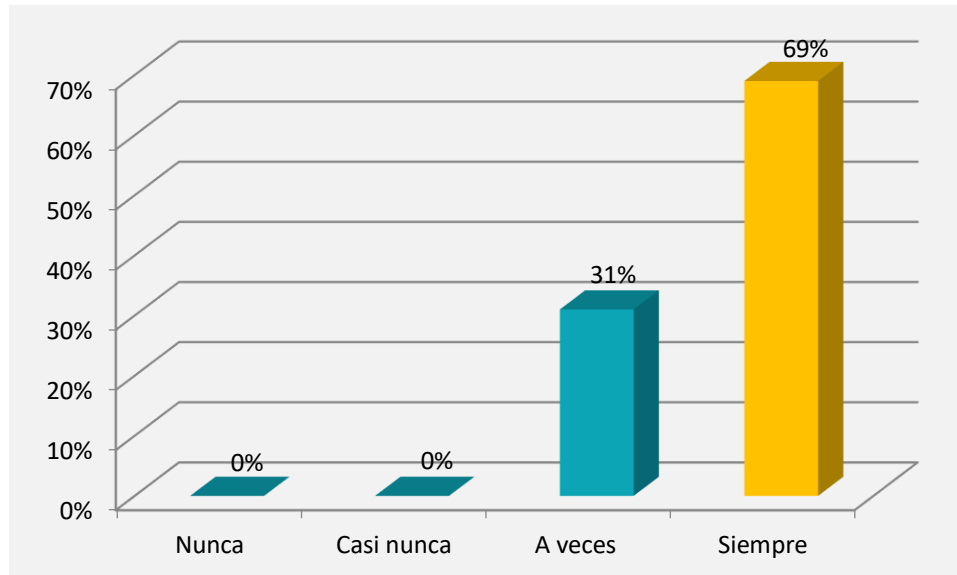
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se muestra que el 75% de los profesionales de enfermería siempre trata de hacer ver la importancia de llevar a cabo lo que se propone y 25% a veces lo hace.

Según **AYUSO D Y HERRERA I. EL LIDERAZGO EN LOS ENTORNOS SANITARIOS, FORMAS DE GESTIÓN 2013**. Menciona que la importancia de llevar a cabo lo propuesto y tener metas a largo, mediano y corto plazo da una expectativa clara del futuro.

Los profesionales de Enfermería se proponen metas y ve la importancia de cumplirlas. Esta es una característica de un estilo de liderazgo transformacional. El cual se observan en el Hospital regional del Cusco.

GRÁFICO Nº 10

RECOMPENSA OBTENIDA POR EL LOGRO DE OBJETIVOS DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

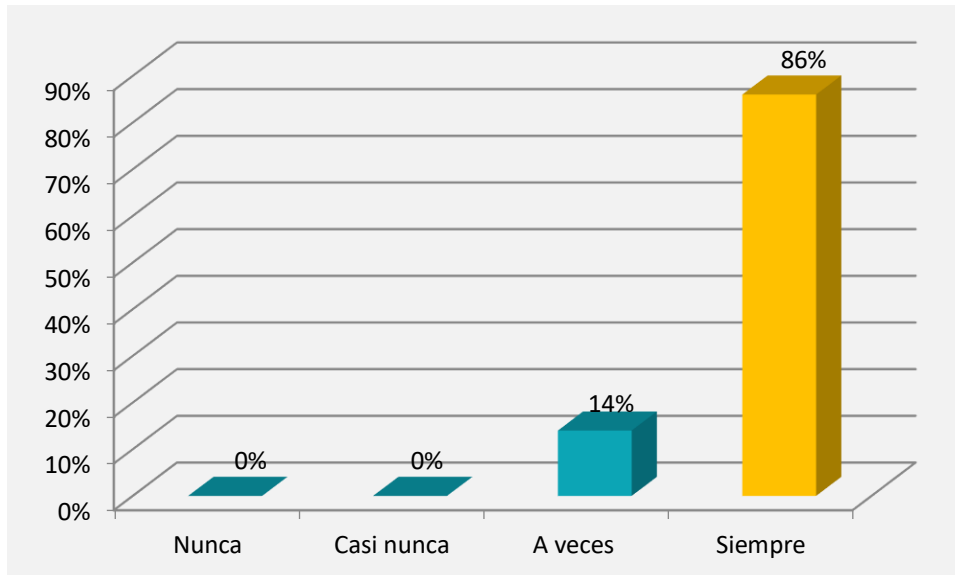
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 69% de los profesionales de enfermería siempre deja en claro las recompensas que se obtienen por el logro de objetivos y 31% a veces lo hace.

Según **AYUSO D Y HERRERA I. EL LIDERAZGO EN LOS ENTORNOS SANITARIOS, FORMAS DE GESTIÓN 2013**. Donde se generan estrategias que ayuden a mejorar los niveles de motivación entre las personas. Esto puede lograrse a través de estímulos, incentivos, recompensas y una labor de permanente reconocimiento de los logros obtenidos. No hay mejor antídoto contra la apatía de los grupos de trabajo que una buena dosis de motivación.

Se analiza que los profesionales de Enfermería del Hospital Lorena siempre dejan en claro las recompensas y beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales. Corresponde a un estilo de liderazgo transaccional: motivación inspiracional de los profesionales de enfermería es únicamente basado en recompensas y responsabilidades.

GRÁFICO Nº 11

INTERES Y BIENESTAR DEL EQUIPO EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

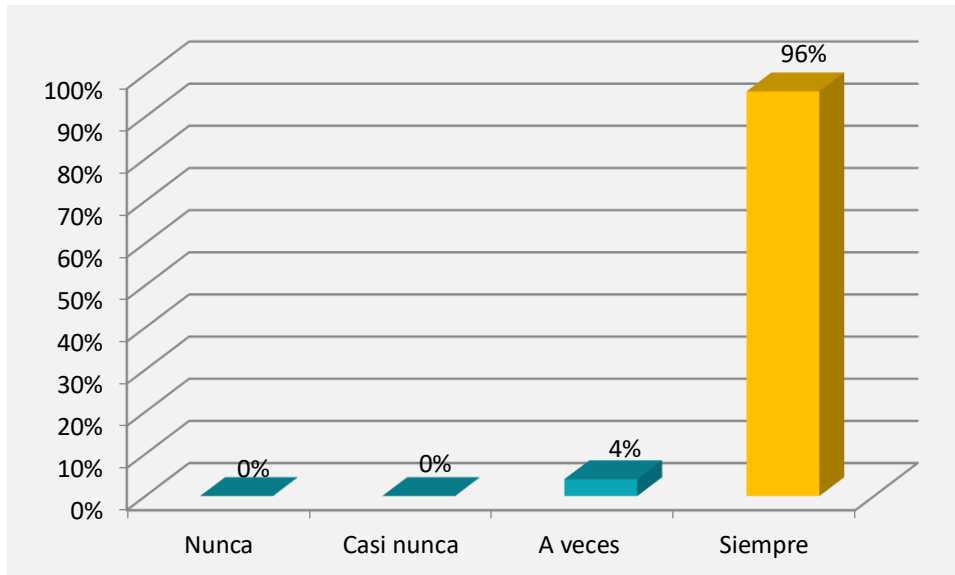
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 86% de los profesionales de Enfermería siempre pone en primer lugar los intereses y el bienestar del equipo profesional y 14% lo hace a veces.

Los resultados no se asemejan a la investigación de **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los Establecimientos de la Red de Salud Huánuco - 2016**”. **Universidad de Huánuco.** Donde 50.0% frecuentemente va más allá de sus intereses por el bien estar de los demás, el 25.0% lo hace normalmente y 10.7% lo hace siempre.

Esta es una característica de un estilo transformacional, donde influye positivamente a personas de su alrededor, donde la influencia es idealizada respecto a los intereses y bienestar del equipo, tomando en cuenta la motivación permanente para lograr un crecimiento a largo plazo.

GRÁFICO Nº 12

TRATO QUE BRINDA A LOS DEMÁS COMO INDIVIDUOS Y NO SÓLO COMO MIEMBROS DE UN EQUIPO EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

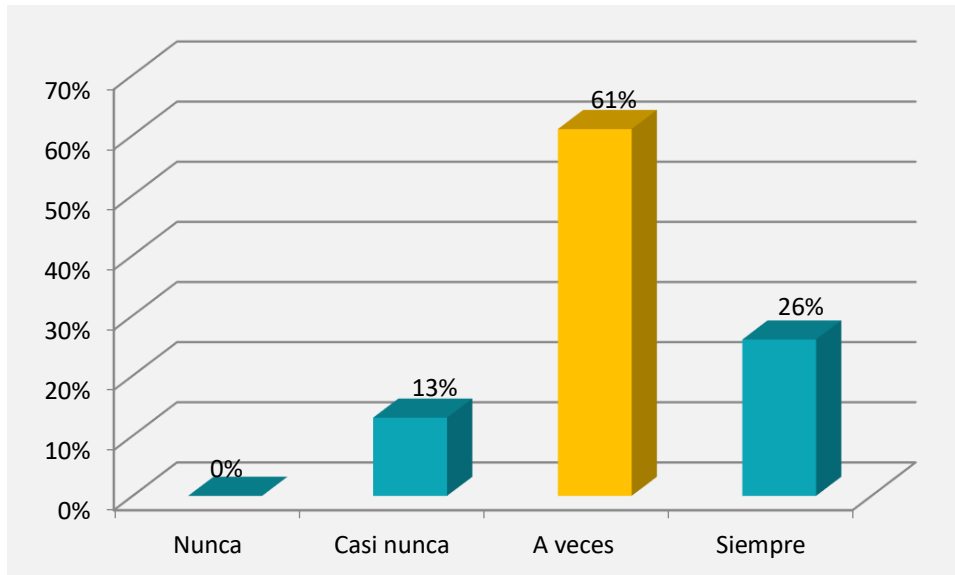
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 96% de los profesionales de enfermería siempre trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo equipo y 4% a veces lo hace.

Los hallazgos encontrados si coinciden con **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los Establecimientos de la Red de Salud Huánuco-2016**”. **Universidad de Huánuco.** Indica que la mayoría de los encuestados siempre trata a los pacientes como individuos y no como grupo.

Se analiza que el profesional de enfermería trata a los demás como individuos no solo como grupo. Estilo de liderazgo transformacional, es fundamental que establezca contacto directo con las personas que hacen parte del clima laboral. El líder transformacional no ve sólo empleados; para él, se trata sobre todo de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y por consiguiente, en el organizacional.

GRÁFICO Nº 13

TIEMPO PARA LA ENSEÑANZA Y LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

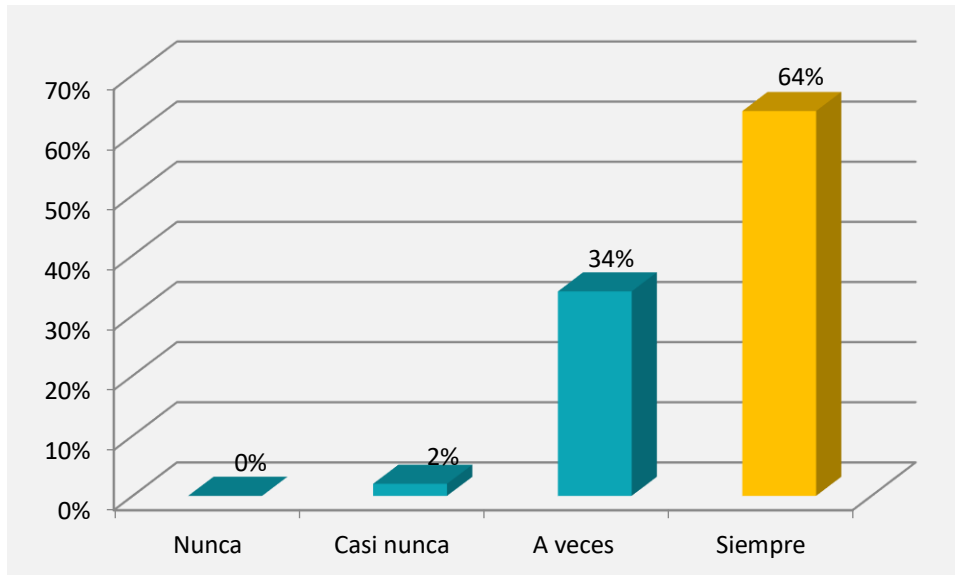
FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 61% de los profesionales de Enfermería a veces dedica tiempo a la enseñanza y a la formación y 13% casi nunca lo hace.

Respecto a dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación de los profesionales se tiene que la mayor parte lo hace a veces según la referencia de los profesionales encuestados, las capacitaciones constantes y la retroalimentación ayudan a un buen desempeño de todos los profesionales; esta característica es propia del estilo de liderazgo transaccional.

GRÁFICO N° 14

EMPEÑO EN LA SUBSANACIÓN DE ERRORES, RECLAMACIONES Y FALLOS EN SU SERVICIO DEL PROFESIONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

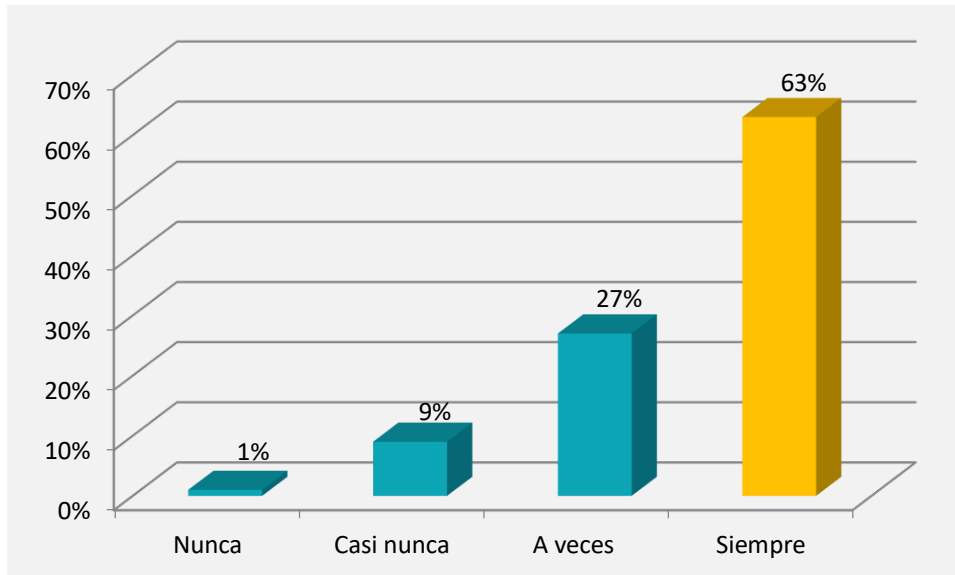
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 64% de los profesionales de enfermería siempre pone empeño en la subsanación de errores, reclamaciones y fallos en su servicio y 2% casi nunca lo hace.

Según **BUSINESS LEADER (EAE)**. Como desarrollo único de una de las características principales de un liderazgo transformacional es hacer que lo imposible sea posible donde se pone empeño mediante motivación intelectual y permanente.

A los profesionales de enfermería encuestados les interesa corregir y solucionar los errores que se producen y finalmente manifestaron que normalmente saben lo que necesitan cada uno de los miembros del grupo y ponen toda su atención en la búsqueda y manejo de errores quejas y fallas.

GRÁFICO N° 15

CONSIDERACIÓN SOBRE LAS CONSECUENCIAS MORALES Y ÉTICAS EN LAS DECISIONES ADOPTADAS EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

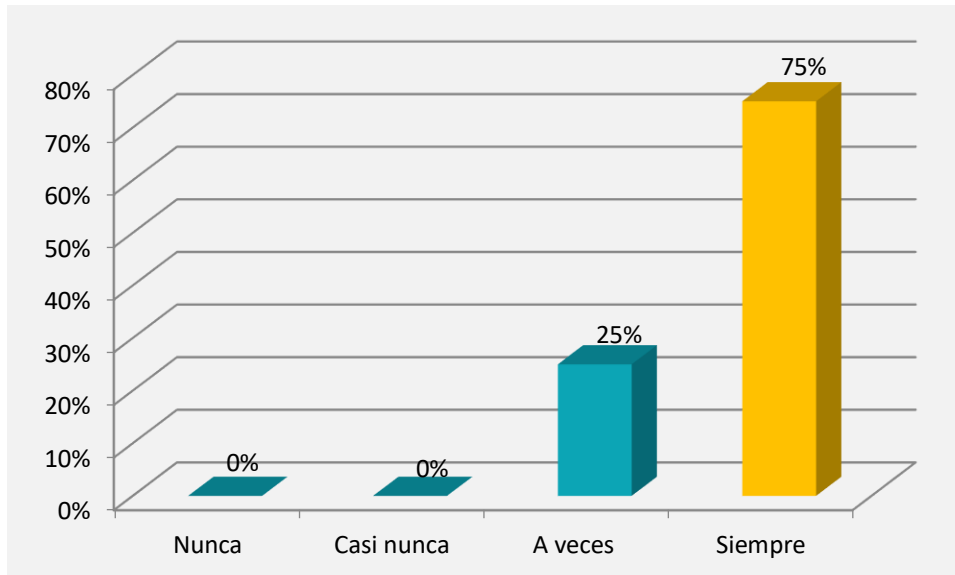
En el presente gráfico se observa que el 63% de los profesionales de Enfermería siempre toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas y 9% casi nunca lo hace.

Los hallazgos encontrados no coinciden con **SANTOS J.** En el estudio “**Liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de Atención. Jaén – Perú, 2016**”. **Universidad Nacional de Cajamarca.** Donde el 55,6% pocas veces toma en consideración los aspectos morales y éticas en las decisiones que se adopta y 22,2% siempre lo hace o nunca lo hace.

Es característico de un estilo transformacional: donde toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas, del gráfico se analiza que la mayoría de los profesionales de Enfermería siempre toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.

GRÁFICO Nº 16

SEGUIMIENTO DE TODOS LOS ERRORES QUE SE PRODUCEN DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.



FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

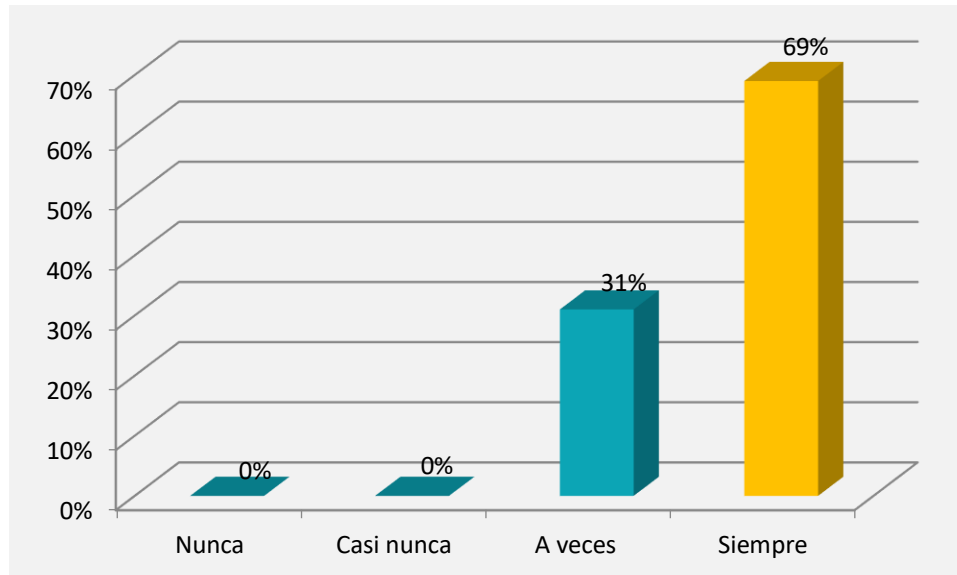
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 75% de los profesionales de Enfermería siempre realiza un seguimiento de todos los errores que se producen y 25% a veces lo hace.

Según **BUSINESS LEADER** (Vera & Crossan). Liderazgo transaccional "Establecer objetivos, expresar acuerdos claros, dar a conocer las metas que el líder espera de los miembros de la organización y hacen seguimiento de todos los errores y fallas en su desempeño laboral.

A los profesionales les interesa corregir y solucionar los errores que se producen y finalmente manifestaron que normalmente saben lo que necesitan cada uno de los miembros del grupo y ponen toda su atención en la búsqueda y manejo de errores quejas y fallas.

GRÁFICO Nº 17

RESPECTO GANADO POR SUS COMPAÑEROS DE SERVICIO EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

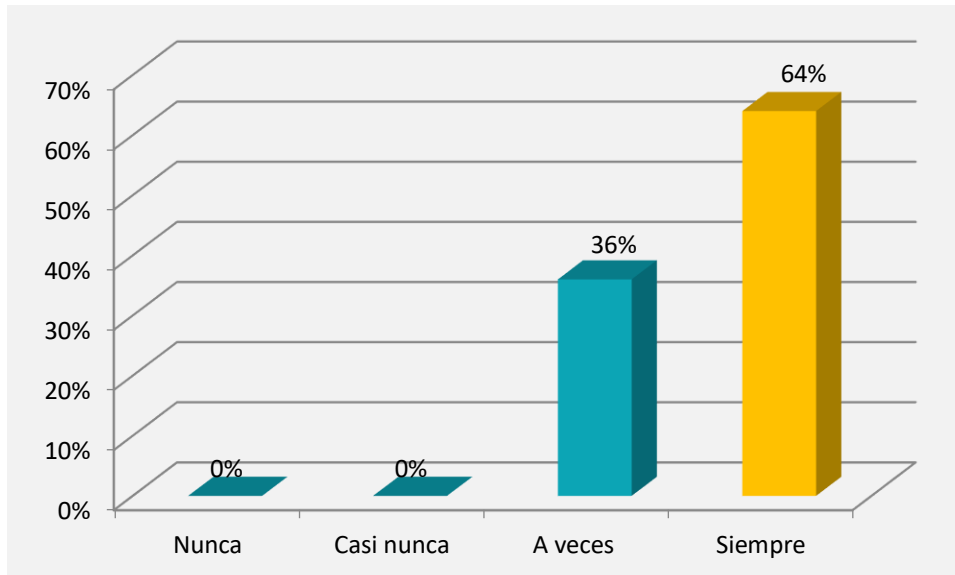
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 69% de los profesionales de Enfermería siempre actúa de modo que se gana el respeto de sus compañeros y 31% a veces lo hace.

Los hallazgos encontrados no coinciden con **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la red de Salud Huánuco-2016**”. **Universidad de Huánuco.** El estudio muestra que el 37.5% frecuentemente Actúo de modo que me gano el respeto de los demás, 25.0% lo hace siempre, 23.2% lo hace normalmente y 12.5% lo hace ocasionalmente.

De los profesionales se tiene que el vínculo directo y confiable entre compañeros ayuda al buen desempeño profesional y mejorar el clima laboral. El líder transformacional no ve sólo empleados; para él, se trata sobre todo de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional.

GRÁFICO Nº 18

CONSIDERACIÓN SOBRE LAS NECESIDADES, HABILIDADES Y ASPIRACIONES DE LOS DEMAS EN LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

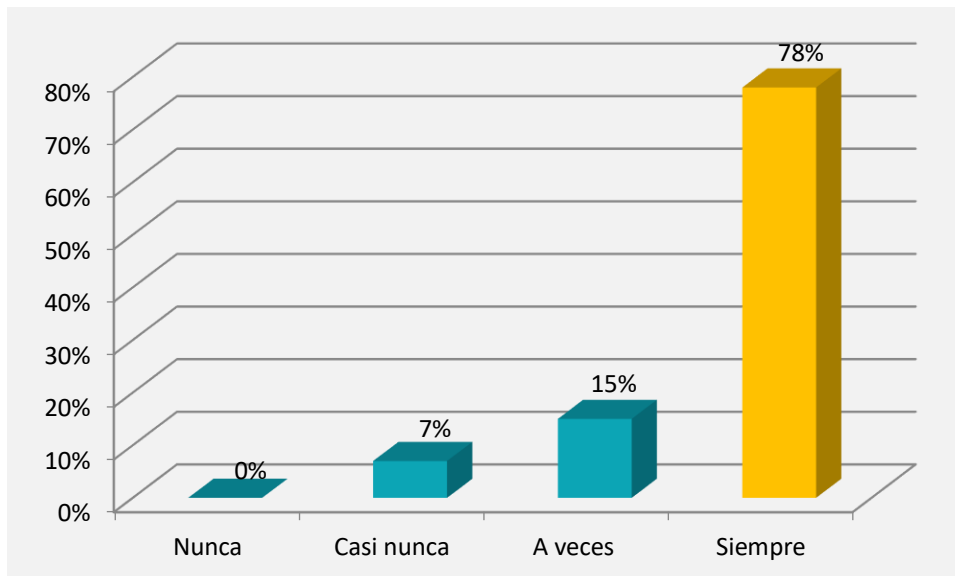
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 64% de los profesionales de Enfermería siempre considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones y 36% a veces lo hace.

Los hallazgos encontrados no coinciden con **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la Red de Salud Huánuco-2016**”. **Universidad de Huánuco.** Donde el 33.9% siempre lo hace.

El profesional de Enfermería siempre considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas, esta es una característica de un estilo de liderazgo transformacional. No importan tanto las labores que desempeñen las personas como el clima laboral en que lo hagan. Cuando existe la motivación y los estímulos adecuados, los empleados de una compañía sienten que son importantes y que su labor tiene sentido. Un líder transformacional también trabaja para mejorar los estados de ánimo colectivos.

GRÁFICO Nº 19

RIESGO COMPARTIDO EN LAS DECISIONES TOMADAS EN EQUIPO EN EL PROFESIONAL DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

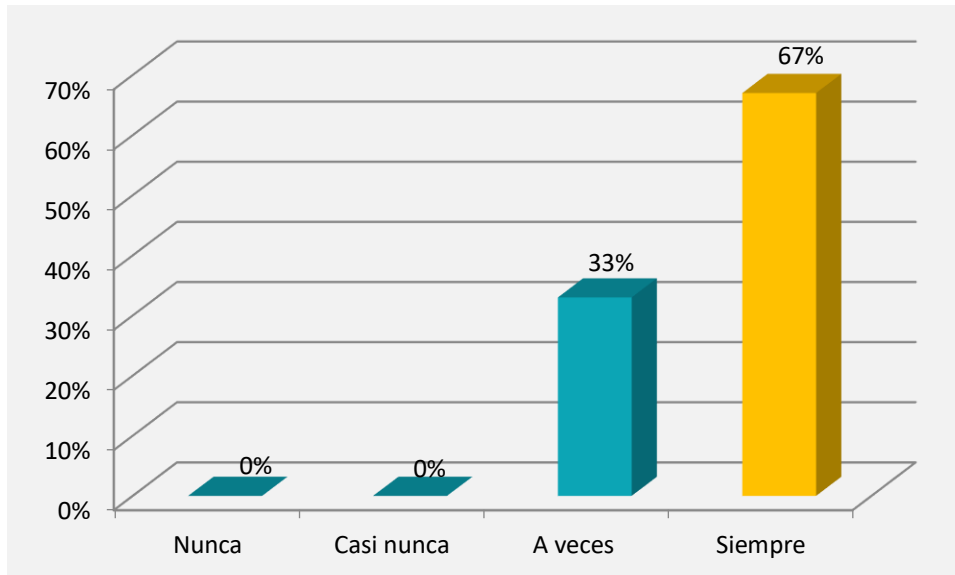
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se muestra que el 78% de los profesionales de Enfermería siempre comparte los riesgos en las decisiones tomadas en equipo y 15% a veces lo hace.

Los hallazgos encontrados si coinciden con **SANTOS J.** En el estudio “**Liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención. Jaén – Perú, 2016**”. **Universidad Nacional de Cajamarca.** Donde el 74.3% siempre comparte los riesgos/ beneficios en las decisiones en el grupo de trabajo.

Se analiza que los profesionales de enfermería a veces o siempre toman las decisiones en grupo y aceptan los riesgos de las decisiones, lo cual es una característica de un estilo de liderazgo transformacional. Donde los miembros del equipo se sienten acogidos, motivados y sus acciones y propuestas tienen incidencia en el desarrollo de los procesos, su nivel de compromiso con la organización irá en aumento. Mejorarán su eficiencia y en cada nuevo proyecto harán lo posible por sacar lo mejor de sí mismos.

GRÁFICO Nº 20

CONFIANZA EN LOS JUICIOS Y DECISIONES DE SUS COMPAÑEROS DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA - HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora – 2018

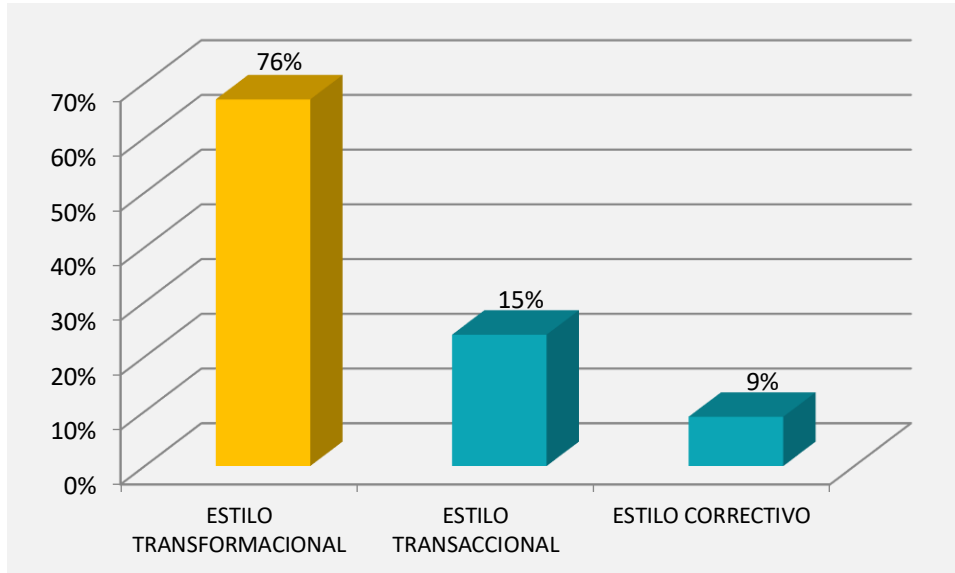
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el presente gráfico se observa que el 67% de los profesionales de Enfermería siempre tienen confianza en los juicios y decisiones de sus compañeros y 33% a veces lo hace.

Los hallazgos encontrados no coinciden con **SANTOS J.** En el estudio “**Liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención. Jaén – Perú, 2016**”. **Universidad Nacional de Cajamarca.** Donde el 61.1% pocas veces demuestra confianza en los juicios y decisiones de sus compañeros, 33.3% lo hace siempre y 5.5% nunca.

Esta es una de las características principales del estilo transformacional donde el profesional muestra un modelo a seguir, donde los profesionales de Enfermería frecuentemente hacen que los demás se sientan orgullosos de trabajar con ellos.

GRÁFICO Nº 21

ESTILOS DE LIDERAZGO EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN - HOSPITAL ANTONIO LORENA CUSCO, 2018.

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora - 2018

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS:

En el gráfico se muestra que el 76% de los profesionales de Enfermería tiene un estilo transformacional, 15% un estilo transaccional y 9% un estilo correctivo/evitador o Laissez-faire.

Los hallazgos encontrados no coinciden con **QUENTA R Y SILVA K.** En su estudio “**Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado**” Arequipa - 2016 Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, donde el profesional de enfermas tienen un estilo de liderazgo transaccional 74.51%, seguido de un liderazgo transformacional 19.61% y en menor porcentaje un liderazgo Laissez faire 5.88%.

Asimismo, no se asemejan a **ZAMBRANO L.** En su estudio “**Estilos de liderazgo de los profesionales de Enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la Red de Salud Huánuco-2016**”. Universidad de Huánuco; donde el 48.2% tiene un estilo transformacional, 32.1% transaccional y 19.6 correctivo/evitador o laissez-faire.



El gráfico muestra que la mayoría de los profesionales tiene un estilo transformacional lo cual contribuye a la mejora de la eficacia en las labores diarias.

El estilo de liderazgo transformacional conlleva una influencia importante en el clima organizativo que tiene una relación con los valores, éticos y metas a largo plazo; involucra valores y motivaciones, satisfacer sus necesidades y tratar a los demás como seres humanos completos; además es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlos en forma efectiva.

Los profesionales de Enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena, del Cusco tienen liderazgo transformacional, esto podría deberse a que siempre están en la búsqueda de transformar y/o cambiar la organización a favor del logro de objetivos de la institución, otro estilo que se aprecia es el estilo transaccional.



CONCLUSIONES

1. De las características generales del profesional de enfermería que laboran en el Hospital Antonio Lorena, el 39% tienen de 31 a 40 años de edad, 93% son de sexo femenino, 45% son casados/as, 68% tiene un tiempo de servicio de 1 a 10 años, 60% ocupa el cargo de Enfermera asistencial y 44% si tuvo capacitaciones sobre liderazgo.
2. Respecto a los estilos de liderazgo se obtuvo que el 76% tiene un estilo de liderazgo transformacional en cuanto ayuda que brinda el profesional al personal subalterno causa de los esfuerzos del, infunden orgullo a quienes trabajan a su lado, intente mostrar un futuro optimista, logro de objetivos y su importancia, pone en primer lugar los intereses y el bienestar del equipo, trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un equipo, aparta tiempo para la enseñanza y la formación, pone empeño en la subsanación de errores, toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas, pone en consideración las necesidades de los demás, comparte los riesgos en las decisiones tomadas en equipo, tiene confianza en los juicios y decisiones de sus compañeros.

El 15% tiene un estilo transaccional en cuanto a lograr objetivos dejando en claro la responsabilidad de cada individuo, deja en claro las recompensas que se obtienen por el logro de objetivos y hace seguimiento de todos los errores que se producen.

El 9% tiene un estilo laissez-faire en cuanto a la evasión de decisiones, cronicidad de problemas antes de tomar acciones, espera que las cosas funcionen mal para intervenir.



SUGERENCIAS

A LA JEFATURA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA DEL CUSCO.

- a. Organizar y planificar cursos de liderazgo sobre cuáles son los estilos que dan mejores resultados y de tal manera garantizar un buen desenvolvimiento multidisciplinario en la atención al usuario.
- b. Sensibilizar y promover a los profesionales de Enfermería en la importancia de introducir nuevos cambios en los diversos aspectos de liderazgo y valores laborales, de manera que pueda obtenerse participación en las actividades orientadas a la mejora continua de enfermería

A LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ANTONIO LORENA.

- c. Asistir a capacitaciones y actualizaciones sobre el liderazgo y la gerencia mediante capacitaciones, diplomados, clases magistrales.
- d. Introducir y promover en sus labores profesionales diarias sus conocimientos sobre liderazgo.

A LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ENFERMERÍA- UNIVERSIDAD ANDINA CUSCO.

- e. Impulsar a realizar estudios de investigación de diseño correlacional y experimental sobre estilos de liderazgo y satisfacción laboral.
- f. Realizar estudios de investigación de liderazgo y satisfacción laboral en diversas instituciones de salud con la finalidad de hacer confrontaciones con los datos obtenidos, para luego realizar planes de estrategias de capacitación de liderazgo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aditi, R. La construcción contemporánea del empoderamiento de enfermería. *Revista de Salud Mundial Scholarship*, 44 (4). 2012.
2. Dall Agnol C Y Cols. Liderazgo en enfermería: análisis del proceso de elección de jefes, *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 18(6), 2012.
3. Ribeiro N, Trevizan, liderazgo en Enfermería. *Intervención de la enfermería en salud*. Editorial Cisneros: vol. (3), México 2012.
4. Chiavenato I. *Introducción a la teoría general de la Administración*. Elsevier: campus ed. 74; España, 2013; Pp 63.
5. Cuadrado, I. Molero, F. y Navas, M. El liderazgo de hombre y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, Vol. 2 2013; p. 115-129.
6. Calderón V. “Estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá”. Universidad Nacional de Colombia, 2016. [Tesis Pregrado online]. Disponible en: <http://bdigital.unal.edu.co/56025/1/1022363661.2016.pdf>
7. Quezada, C. Illesca, M y Cabezas M “Percepción del liderazgo en las(os) Enfermeras(os) de un Hospital del sur de Chile” [Universidad de la Frontera, Chile, 2014. Tesis post grado online]. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/pdf/cienf/v20n2/art_05.pdf
8. Cárcamo c y Rivas E. “Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile”. [Tesis pregrado] Universidad de la Frontera, 2015.
9. Quenta R y Silva K. “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado Arequipa – 2016”. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. [Tesis pregrado] Universidad Peruana Unión, Perú, 2017.
10. Quintana C. “Estilos de liderazgo y valores laborales en enfermeras del hospital José Agurto Tello de Chosica, Lima, 2016”. Universidad Peruana Unión. [Tesis pregrado online] Disponible en: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen_Tesis_Maestr%c3%ada_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
11. Chipa M. “Estilos de Liderazgo y satisfacción laboral del profesional de enfermería de micro red santa Adriana Juliaca – 2017” Universidad



- Peruana Unión. [Tesis pregrado online] Disponible en: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/904>
12. Santos J. "liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención. Jaén – Perú, 2016". Universidad Nacional de Cajamarca. [Tesis pregrado online] disponible en: <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1809>
 13. Zambrano L. "Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo promocionales, de los establecimientos de la red de Salud Huánuco-2016". Universidad de Huánuco. [Tesis pregrado online]. Disponible en: <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/483>
 14. Rivera P. "Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en enfermería en el Hospital Regional del Cusco". Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, 2013.
 15. Actualidad Empresa (en prensa digital). Liderazgo y concepto del líder en la organización empresarial. Psicología.
 16. National Minority Aids Council. Desarrollo de liderazgo.2011.
 17. Buznego, R. Liderazgo en el ámbito laboral. Revista Fusión, 2015.
 18. Jiménez G. Concepciones Acerca del Liderazgo de Enfermería. Enfermería Global, 2012, vol. 5,pp 123-124.
 19. Ayuso Murillo, Máximo A. González Jurado. Liderazgo sanitario. [En línea], [Consultado el 16/08/2019]. Disponible en: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520796.pdf>
 20. Figuerola N. Liderazgo Transaccional y Transformacional. Las dimensiones del Liderazgo [En línea] 2011[citado el 25 de febrero del 2018]. Disponible en: <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>
 21. Perillia R, y Gómez V. Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud. ELSERVIER. Universidad de los Andes. Art (33); 2017.
 22. Ruíz, S. Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género. Revista Iberoamericana de Ciencias [Revista online] 2017 [Citado el 20 de julio del 2018]. Disponible en. <http://www.reibci.org/publicados/2016/feb/1400104.pdf>



23. Master MBA Executive. Características del líder transformacional. [En línea] 2016 [citado el 20/08/ 2018]. Disponible en: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-el-liderazgo-transformacional>
24. Bass y Avolio, estilos de liderazgo transformacional. [En línea] Mayo 2017 [Citado el 25 de enero del 2018]. Disponible en: <https://www.recursohumano.cl/single-post/2017/05/29/Bass-y-Avolio-estilos-de-liderazgo-transformacional>
25. Aguilar L; Calvo S. Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de Enfermería. Salud pública de México, 2007, vol. 49, no 6, p. 401-407.
26. Mogollón R, y Abaunza M. Avances en Enfermería. Liderazgo transaccional y transformacional. Vol. (28), N2, p. 62-72; 2010.
27. Garzón, Nelly. Reflexiones sobre el Liderazgo en la Práctica de Enfermería, a Nivel Institucional y Regional. En: El Arte y La Ciencia del Cuidado. 1ra Edición. 2002.
28. Gestion Org. El liderazgo laissez faire [En línea] 2011 [citado el 25 de febrero del 2018]. Disponible en: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-laissez-faire/>
29. Gestion Org. Estilos de liderazgo. Tipos de liderazgo [En línea] 2015 [Acceso el 22/08/2018]. Disponible en: <https://www.gestion.org/marketing-y-nuevas-tecnologias-nuevos-habitos-de-consumo/>
30. Goleman, D. Inteligencia Emocional. Kairos, Barcelona & (2013). Liderazgo. Ediciones B, SA, Barcelona. 2015
31. Ayuso D, Herrera I. El liderazgo en los entornos sanitarios. Formas de Gestion. [En línea] [Consultado el 21/05/2018]. Disponible en: <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520796.pdf>
32. Retos para ser directivo (EAE). Guía de liderazgo transformacional. [En línea] [Consultado en 12/03/2019]. Disponible en: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
33. Business school. EAE. comunicación paraverbal. El arma del líder. [En línea], 2017 [Citado el 16/08/2019]. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/>



ANEXOS