

# ESTILOS DE LIDERAZGO QUE EJERCEN LAS ENFERMERAS COORDINADORAS DE HOSPITALES II-2 DE LA PROVINCIA DE CHICLAYO -2019

## LEADERSHIP STYLES EXERCISED BY THE NURSES COORDINATING HOSPITALS II-2 OF THE PROVINCE OF CHICLAYO -2019

*Dra. Vallejos Sosa, Tomasa*<sup>1</sup>  
*Mg. Sánchez de García, Nora Elisa*<sup>2</sup>  
*Mg. Pais Lescano, Doris Libertad*<sup>3</sup>  
*Estudiantes de Enfermería VIII ciclo 2019-I*<sup>4</sup>

### RESUMEN

**Objetivo:** Determinar los estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras de dos hospitales de la Provincia de Chiclayo – 2019. **Método:** Estudio cuantitativo descriptivo transversal, con muestra de 21 enfermeras coordinadoras de dos hospitales nivel II que cumplieron los criterios de elegibilidad, a quienes se aplicó el cuestionario “Multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de Bass y Avolio. Se respetaron los principios éticos. **Resultados:** 72% de enfermeras coordinadoras de ambos hospitales ejercen el liderazgo transformacional; el 82 % de enfermeras coordinadoras de un hospital del MINSA y el 57% del Hospital Es Salud. El carisma es la característica predominante en las enfermeras coordinadoras del Hospital MINSA (89%), mientras que el 75% de enfermeras coordinadoras del Hospital Es Salud tienen características de: carisma, motivación inspiradora y estimulación intelectual. **Conclusiones:** El estilo de liderazgo predominante en las enfermeras coordinadoras de los hospitales del MINSA y ESSALUD es el transformador; siguen existiendo, en menor porcentaje, enfermeras coordinadoras que practican el liderazgo de tipo Laissez Faire, las enfermeras coordinadoras de ambos hospitales se caracterizan por ser carismáticas e inspirar motivación en estimulación intelectual.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo en enfermería, enfermeras, coordinadoras.

### ABSTRACT

**Objective:** to determine the leadership styles of the coordinating nurses of two hospitals in the Province of Chiclayo - 2019. **Method:** cross-sectional descriptive quantitative study, with a sample of 21 coordinating nurses of two level II hospitals who met the eligibility criteria, who were applied the questionnaire “Multifactorial of leadership (MLQ form 5x short) of Bass and Avolio. Ethical principles were respected. **Results:** 72% of nurse coordinators from both hospitals exercise transformational leadership; 82% of nurse coordinators from a MINSA hospital and 57% from Hospital Es Salud. Charisma is the predominant characteristic in the coordinating nurses of the MINSA Hospital (89%), while 75% of the coordinating nurses of the Hospital Es Salud have characteristics of: charisma, inspiring motivation and intellectual stimulation. **Conclusions:** The predominant leadership style in the coordinating nurses of the MINSA and ESSALUD hospitals is transforming; There are still, to a lesser extent, nurse coordinators who practice leadership of the Laissez Faire type, the nurse coordinators in both hospitals are characterized by being charismatic and inspiring motivation in intellectual stimulation

**Keywords:** Nursing leadership, nurses, coordinators.

1. Docente Principal de la Facultad de Enfermería - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Doctora en Ciencias de la Educación. [tvallejos@unprg.edu.pe](mailto:tvallejos@unprg.edu.pe)
2. Docente Principal de la Facultad de Enfermería - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Docente principal, Facultad de Enfermería. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú. Magister en Investigación y Docencia Universitaria. [nsanchezg@unprg.edu.pe](mailto:nsanchezg@unprg.edu.pe)
3. Docente Principal de la Facultad de Enfermería - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Mg. en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. [dpais@unprg.edu.pe](mailto:dpais@unprg.edu.pe).
4. Estudiantes de la Asignatura Gerencia de los Servicios de Salud y Enfermería 2019-I Facultad de Enfermería - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el reto para las organizaciones al servicio del hombre no solo es atender y administrar a sus clientes externos, sino también a los clientes internos; es decir, al potencial humano que ofrece sus servicios. Una de estas organizaciones al servicio del hombre, son las instituciones de salud, particularmente en el hospital como parte del sistema de salud, los cambios se derivan en gran medida, del liderazgo para conducirlos eficazmente <sup>1</sup>.

Este liderazgo hace referencia a la capacidad de poder dirigir, persuadir a un grupo de personas sin tener formalmente la autoridad y motivar a sus seguidores. Asimismo, un líder, es capaz de organizar y movilizar a su grupo de manera rápida y eficaz, optimizando recursos y tiempo <sup>2</sup>.

El profesional de enfermería es capaz de liderar un equipo de salud, debido a su formación y desarrollo profesional, poseen la capacidad de coordinar equipos y desarrollar estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por los sistemas de salud<sup>3</sup>.

En el Perú, el buen ejercicio del liderazgo que ejerce la enfermería en las instituciones hospitalarias sigue siendo un problema, ya que aún se continúa con un modelo de gestión tradicional <sup>4</sup>. Según Ñiquén M y Zapata C<sup>5</sup>. En un estudio realizado en la localidad de Chiclayo, Perú, concluyeron que según la opinión de las enfermeras no hay liderazgo en las enfermeras coordinadoras y la falta de ello afecta la conducción de los principales colaboradores, existiendo conflicto continuamente entre las enfermeras asistenciales.

Durante las prácticas pre profesionales de las investigadoras, se tuvo la oportunidad de escuchar en los hospitales de la localidad que las enfermeras generales señalan que se requiere fortalecer las competencias de liderazgo en las enfermeras que conducen los servicios. Por otro lado, las enfermeras coordinadoras sienten que el liderazgo que ejercen responde a ciertas condiciones que las instituciones hospitalarias no les ofrecen.

A ello hay que agregar que la estructura organizativa de los hospitales del MINSA y EsSalud (nivel II-1) no consideran el cargo de coordinadora, por tal razón este puesto es encargado a una de las enfermeras del servicio, quien tiene que cumplir sus turnos de trabajo según rol, función asistencial, docente y otras.

Debido a la problemática mencionada, se planteó el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen las enfermeras coordinadoras de dos hospitales de la Provincia de Chiclayo - 2019?; teniendo como objetivo principal determinar los estilos de liderazgo que ejercen las enfermeras coordinadoras de dos hospitales de la Provincia de Chiclayo.

## MÉTODO

Esta investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva y transversal.

La población muestral estuvo constituida por 21 enfermeras coordinadoras de dos hospitales nivel II de la provincia de Chiclayo que aceptaron participar voluntariamente del presente estudio.

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta. El instrumento fue un cuestionario ya validado, por la investigación elaborada por Vega Villa y

Zavala Villalón. A fin de lograr los objetivos propuestos se agregaron 37 ítems, haciendo un total de 82 Ítems, que miden los estilos: transformacional, desarrollo/transaccional y ausente.

El cuestionario MLQ es de tipo Likert, el cual consiste en pedir la reacción de las personas a las cuales se les administra. De esta manera, se solicitó a las enfermeras coordinadoras que contesté el MLQ que externalicé su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la siguiente escala:

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	FRECUENTE CASI SIEMPRE
0	1	2	3	4

A cada opción se le ha asignó un valor numérico, de manera que el sujeto, al escoger una, obtiene una puntuación respecto de esa afirmación. Cada variable tiene una puntuación directa, lo que significa que, a mayor puntaje en ésta, mayor es la presencia de las conductas y actitudes que la caracterizan. Finalmente, la puntuación total se obtuvo sumando todas las puntuaciones obtenidas con relación a las afirmaciones del instrumento, en base a las variables de más alto orden.

ESTILO	PUNTAJE
--------	---------

Liderazgo transformacional	81-141
Liderazgo transaccional	61-80
Liderazgo ausente o laissez faire	45-60

## RESULTADOS

La mayoría (72%) de enfermeras jefas ejercen el liderazgo transformacional y el 28% un liderazgo Laissez Faire, ninguna ejerce liderazgo transaccional.

En un hospital del MINSA el 82 % de las enfermeras coordinadoras ejercen el estilo de liderazgo transformacional y 18% el estilo de laissez faire; ninguna ejerce el liderazgo transaccional. En el hospital de EsSalud, el estilo de liderazgo ejercido por EL 57% de las enfermeras coordinadoras es el transformacional y el 43% laissez faire.

En las enfermeras coordinadoras de un hospital del MINSA, predomina el carisma (89%), la motivación inspiradora (78%) y la estimulación intelectual (67%). Por su parte, en el 75% de las enfermeras coordinadoras de un hospital de EsSalud poseen las siguientes características: carisma, motivación inspiradora y estimulación intelectual.

Tanto la evasión de la responsabilidad y la inactividad son las características más

Se aplicaron los principios éticos de respeto a la dignidad humana, beneficencia y justicia.

predominantes del tipo de liderazgo Laissez Faire.

## DISCUSIÓN

El liderazgo transformacional es un estilo que se define como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones, lo que permite una mayor productividad y ofrecer un servicio de calidad, los motiva e inspira para que demuestren compromiso con las metas y la visión de la organización <sup>6</sup>.

En el estilo de liderazgo Laissez Faire, las enfermeras coordinadoras de ambos hospitales buscan quedarse en su zona de confort, no aspiran a un cambio, ocasionan un desajuste en la forma de trabajo, puesto que tendría una mala relación entre los colaboradores, disminuyendo así los niveles motivacionales, produciendo una falta de compromiso por parte de ellas; lo que repercutiría en las enfermeras porque no se lograrían las competencias necesarias para el ejercicio profesional y desarrollo

de sus conocimientos, debido a que no podría gerenciar su trabajo de la manera adecuada, puesto que la enfermera que lidera transformacionalmente tiene una nueva oportunidad para su progreso, permitiéndole disfrutar de la capacidad de tomar decisiones complejas y contar con las competencias necesarias para un ejercicio profesional provechoso cuidando siempre de sus trabajadores <sup>7</sup>.

Al comparar esta investigación con otros estudios, como el realizado por Calderón J <sup>3</sup>, en Bogotá en el 2016, concluyeron que el tipo de liderazgo predominante fue el transformacional (39%) seguido del liderazgo transaccional (38%) y el estilo de liderazgo correctivo evitador o laissez faire (23%). No coincidiendo con los resultados de este estudio debido a que se aplicaron los cuestionarios a un hospital de nivel IV, además su población y la muestra fueron las enfermeras coordinadoras, supervisoras y las auxiliares, por ello, los resultados no son similares <sup>8</sup>.

Tanto en el hospital del MINSA como en EsSalud predomina el estilo de liderazgo transformacional, lo que quiere decir, que la gran mayoría de enfermeras coordinadoras tiene mucha influencia en el resto de los trabajadores, suelen tener carisma, motivación inspiracional,

estimulación intelectual, como líderes transformacionales ponen especial atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, actuando como coach o mentor <sup>6</sup>.

Esta situación puede deberse a la formación académica profesional, capacitaciones que repercute en la postura sobre la importancia de saber liderar, trabajar en equipo y gestionar.

El escaso porcentaje de enfermeras coordinadoras ejercen el estilo de liderazgo Laissez Faire o también llamado liderazgo correctivo – evitador, evitan tomar decisiones, ejerce poco control en sus colaboradores, no actúa con iniciativa, su rol es pasivo y no se involucra en las tareas que realiza el grupo. Si bien, esta actitud inspira libertad de acción y capacidad de creatividad en los trabajadores, pero también puede generar falta de motivación y un sentimiento de deriva en ellos, por falta de aliento, confianza, entusiasmo y autoridad por parte del líder <sup>9</sup>.

La investigación “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado-2016” en Arequipa <sup>5</sup>, plantea que las enfermeras jefes en un 74.51% practican el Liderazgo Transaccional, a diferencia

de los encontrado en este estudio, no se identificó a ninguna enfermeras que apliquen este liderazgo cuyo fin es intentar prevenir problemas, lo que si se observa en el Hospital del MINSA en estudio es que ejercen el liderazgo “Transformacional” en un 82% que es el más adecuado, porque tiene que estar en constante motivación y diálogo con su equipo de trabajo, en comparación con el Hospital Honorio Delgado que obtuvieron un 19.61% en este tipo de liderazgo, lo que nos lleva a decir que en Arequipa se practica en su mayoría, un tipo de liderazgo activo. Otro estilo de liderazgo es Laissez Faire, en el Hospital Honorio Delgado, el 5.88% de las enfermeras lo ejercen, mientras que en el hospital del MINSA de este estudio lo ejercen el 18% de las enfermeras coordinadoras, al parecer la tendencia es que este estilo debe desaparecer, no es conveniente ejercerlo, por las desventajas que posee llevarlo a la práctica<sup>9</sup>.

Los líderes transformacionales comunican una visión clara, son consideradas personas plenas, capaces de desarrollarse logrando inspirar compromiso en sus seguidores, incrementando su madurez, confianza y motivación para ir más allá de sus propios intereses<sup>10</sup>.

La creatividad es un elemento clave del líder transformacional, ya que deben innovar o dar nuevas orientaciones a los problemas y situaciones, hacer partícipe a sus colaboradores de la visión<sup>11</sup>.

El liderazgo laissez faire, el cual es un estilo pasivo representa la ausencia de liderazgo por lo que se le llama también estilo - no liderazgo. Bajo este comportamiento directivo el líder evita tomar decisiones, está ausente cuando se le necesita y no se implica<sup>12</sup>.

En cuando a las características predominantes, en las enfermeras coordinadoras de un hospital del MINSA, predomina el carisma, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual.

Estos resultados son consistentes con el estudio realizado por Calderón S<sup>8</sup>, en el cual se destaca las características de influencia idealizada conductual, el Carisma inspiracional; la motivación inspiracional, la influencia idealizada atribuida y la estimulación intelectual.

De acuerdo con Bass y Avolio, el liderazgo transformacional es un proceso que se da en una relación líder-seguidor que se caracteriza por ser carismático, sus seguidores se identifican y desean emular al líder <sup>13</sup>.

Existe un porcentaje minoritario (11%) de enfermeras coordinadoras que ejercen el estilo *laissez faire* la evasión de responsabilidad lo practican en un 100%, con el mismo porcentaje la inactividad (100%).

Skogstad et al. <sup>14</sup>, afirma que el estilo de liderazgo denominado *laissez faire*, o 'permisivo', el líder evita tomar responsabilidades a su cargo. Por consiguiente, prefiere dejar de lado las decisiones y las acciones que le hagan ser responsable de los resultados de las mismas. De este modo elude y minimiza su propia autoridad y se ausenta en los momentos clave de la dirección de su equipo.

En las enfermeras coordinadoras de un hospital de Essalud tienen las características de: carisma, motivación inspiradora y estimulación intelectual; en comparación con otro estudio en Colombia, 2016, que la características que predomina es la conductual con un

84.5%, en segundo lugar el carisma inspiracional con un 83.9%; en tercer lugar la motivación inspiracional con un 83.6%; seguido de la influencia idealizada atribuida con un 83.3%; y finalmente en se encontró la estimulación intelectual con un 80.7% <sup>8</sup>.

Otro estudio de Investigación, revela que las características medianamente favorables en las enfermeras coordinadoras que ejercen un liderazgo transformador son: la motivación con un 53%; la recompensa y empatía en un 87%, lo cual difiere con los datos obtenidos, puesto que se encontró que las tres características del liderazgo transformador: carisma, motivación inspiradora y estimulación intelectual, respondieron con un 25 % que a veces las practican <sup>2</sup>.

Se identificó que tanto la evasión de la responsabilidad y la inactividad son una de las características más predominantes de este tipo de liderazgo *Laissez Faire*, en un porcentaje mucho menor se evidencia en una investigación realizada en el Hospital Regional Honorio Delgado, los resultados muestran el liderazgo *Laissez faire* con la menor participación, siendo de 5.88% <sup>9</sup>. Según este tipo de liderazgo, el líder evita tomar decisiones, su rol es pasivo y no se

involucra en las tareas que realiza el grupo.

Las ventajas que tiene este tipo de liderazgo son; que los jefes pueden delegar tareas más fácilmente y pese a ausentarse un poco la empresa sigue funcionando, los trabajadores tienen mayor poder de decisión, trabajan con más libertad y sin presiones, pueden tener más posibilidades de promoción empresarial en caso de haber vacantes. Dentro de sus desventajas; si los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos se puede llegar a perder el objetivo, suele ser individual y hay poco trabajo en grupo, generando la sensación de que no hay un líder o este no se implica<sup>15</sup>.

## CONCLUSIONES

1. El 72 % de las enfermeras coordinadoras de un Hospital Es Salud y Hospital Minsa ejercen un liderazgo Transformacional, lo que permite una mayor productividad y ofrecer un servicio de calidad.
2. El 82% de las enfermeras coordinadoras de un Hospital Minsa ejercen un liderazgo Transformacional, lo que permite poner atención en las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores, desarrollando en ellos carisma, motivación inspiracional y estimulación intelectual.
3. El 57% de las enfermeras coordinadoras de un Hospital

Essalud, ejercen un liderazgo Transformacional, el cual inspira compromiso en sus seguidores, incrementando su madurez, confianza y motivación

4. El 89% de las enfermeras coordinadoras de un Hospital Minsa, ejercen un liderazgo Transformador, que tiene como característica predominante el carisma.
5. El 11% de enfermeras coordinadoras de un Hospital Minsa ejercen un liderazgo Laissez Faire, teniendo como características la evasión de la responsabilidad y la inactividad.
6. El 75% de las enfermeras coordinadoras que ejercen un liderazgo Transformador desarrollan como características principales: carisma, motivación inspiradora, estimulación intelectual.
7. Las enfermeras coordinadoras de un Hospital Es Salud que ejercen un liderazgo Laissez Faire, tienen como características la evasión de la responsabilidad y la inactividad.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFICAS:

1. Quintana C. 2016. Estilos de liderazgo y valores laborales en enfermeras del hospital José Agurto Tello de Chosica, LIMA. [Internet]. [Citado el 13 de mayo del 2019]. Disponible en: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen\\_Tesis\\_Maestr%C3](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/690/Carmen_Tesis_Maestr%C3)

- %ADa\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Quispe J. “Opinión del Enfermero sobre los Estilos de Liderazgo del Enfermero Jefe en el Servicio de Medicina. [Internet]. Lima 2015. [Citado el 18 de julio de 2019]. Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4107/Quispe\\_%F1j.pdf;jsessionid=2F944A1E455D8E1D69CED4853D16FE78?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4107/Quispe_%F1j.pdf;jsessionid=2F944A1E455D8E1D69CED4853D16FE78?sequence=1)
  3. Rivas E. Carmaco C. “Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015” [Internet] 2015 [citado el 13 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/5659/4529>
  4. Gómez OMC, Mejía RJA. Liderazgo sostenible en el grupo Bancolombia. Medellín: Universidad de Medellín. 2014 [Citado el 12 de mayo del 2019]. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/393/Liderazgo%20sostenible%20en%20el%20Grupo%20Bancolombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  5. Ñiquén M, Zapata C. Percepciones de enfermeras asistenciales sobre: rol gerencial de enfermeras coordinadores de servicio-Hospital Nacional – EsSalud. Chiclayo – Perú, 2013. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Facultad de enfermería. 2013. [En línea]. [Citado el 15 de mayo del 2019]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/71999899.pdf>
  6. Bass B. y Avolio B. (1990). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*; vol. 6. N° 2. [Internet]. (Citado el 02 de junio del 2019). Disponible en URL: <http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
  7. Marcel N, Nardos R. Influencia del liderazgo transformacional en la práctica de enfermería de avanzada. [Internet]. 2017. Marzo (consultado el 22 de julio del 2019). Disponible en: <http://uvsfajardo.sld.cu/influencia-del-liderazgo-transformacional-en-la-practica-de-enfermeria-de-avanzada>

8. Calderón J. estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá. Tesis para optar el título de: Magister en Enfermería con énfasis en Gerencia en servicios de Salud. Bogotá, Colombia. Facultad de Enfermería; 2016. [Citado el 15 de mayo del 2019]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/56025/1/1022363661.2016.pdf>
9. Quenta R. Silva Kelly. Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado” Arequipa – 2016. [tesis]. Arequipa: Perú. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2016 [Consultado 18 de mayo del 2019]. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1805/ENquvara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
10. Sardon D. Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. [Artículo de original]. 2017. [Consultado el 22 de Julio de 2019]. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572017000300007](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572017000300007)
11. Palomo M. Liderazgo y motivación de Equipos de trabajo. España. ESIC Editorial. 2010. pág.44-45.
12. Rámos M. Mujeres y el liderazgo. Una nueva forma de dirigir. Valencia. 2005.pág.88
13. Bass B. y Avolio B. (edits.) (1994). Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership. USA: SAGE
14. Rejas. L., Ponce E. Estilos de Liderazgo De Dirección Escolar y El Logro Académico de los Estudiantes: Un Estudio Exploratorio [Internet]. Vol. 748-756(750). (Publicado noviembre, 2016, Consultado el 22 de julio de 2019). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/339/33948191004.pdf>
15. Fernández P, Liderazgo Laissez Faire. Revista científica de ciencias empresariales. 2015. [Consultado 18 de mayo del 2019]. Disponible en: [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_ce/article/view/851](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/851).

