

**ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL EN EL PROFESIONAL DE  
ENFERMERÍA Y SU RELACIÓN CON FACTORES LABORALES.**

**STYLE OF SITUATIONAL LEADERSHIP IN THE NURSING PROFESSIONAL  
AND ITS RELATIONSHIP WITH LABOR FACTORS IN A SECOND LEVEL  
HOSPITAL, 2021.**

**ESTILO DE LIDERANÇA SITUACIONAL NO PROFISSIONAL DE  
ENFERMAGEM E SUA RELAÇÃO COM FATORES DE TRABALHO. HOSPITAL  
DE SEGUNDO NÍVEL, 2021.**

**Licda. Yomira Maibeth Villarreal López**  
Universidad de Panamá  
Centro Regional Universitario de Azuero  
<https://orcid.org/0000-0002-8804-7692>  
[yomiravillareal@gmail.com](mailto:yomiravillareal@gmail.com)

**Magter. Janeth Agrazal García**  
Universidad de Panamá  
Centro Regional Universitario de Azuero  
<https://orcid.org/0000-0001-8230-1496>  
[janeth.agrzal@up.ac.pa](mailto:janeth.agrzal@up.ac.pa)

Fecha de **Recepción**: octubre 2021  
Fecha de **Aceptado**: 21 de diciembre 2021

**RESUMEN**

**Objetivo:** Identificar el estilo de liderazgo situacional del profesional de enfermería y su relación con los factores laborales en un hospital de segundo nivel. **Metodología:** Se trata de un estudio descriptivo relacional de corte transversal. La población de estudio fueron 111 enfermeras, para la recolección de datos se utilizó el instrumento de Paul Hersey y Keneth Blanchard (1973), el cual consta de 12 situaciones. El instrumento del estudio se envió por correo electrónico y WhatsApp, y se utilizó el formato en papel para incrementar la tasa de respuesta. La información se procesó a través del programa SPSS V24. **Resultados:** Se obtuvo una tasa de respuesta del 56%. Los participantes tienen una edad media de 36 años y una DE 11,82. Hay un predominio del sexo femenino del 90,3%, el 36% tiene estudios a nivel de especialización y maestría. En cuanto a los años laborando, más del 40% tiene menos de 5 años. El estilo mayormente adoptado por el personal es el estilo participativo (E3) 42%, seguido del estilo persuasivo (E2) 37%, dirigir (E1) 13%, por último, el estilo delegar (E4) 8%. El estilo de liderazgo situacional no presentó asociación estadísticamente significativa con los años laborando y la preparación académica, ya que se obtuvo valores  $p >$

0.05. Se evidencio una relación estadísticamente significativa entre los años de labor como profesional de enfermería y la preparación académica, con una  $p < 0.05$ . **Conclusión:** El estilo de liderazgo predominante es el participativo y no se evidenció relación estadísticamente entre el estilo de liderazgo y los factores laborales.

**Palabras claves:** enfermería, capacitación profesional, liderazgo,

## **ABSTRACT**

**Objective:** To identify the situational leadership style of the nursing professional and its relationship with work factors in a second-level hospital.

**Methodology:** This is a descriptive, relational, cross-sectional study. The study population was 111 nurses; for data collection the instrument of Paul Hersey and Keneth Blanchard (1973), which consists of 12 situations, was used. The research instrument was sent by email and WhatsApp, and available in print to increase the response rate. The information was processed through the SPSS V24 program.

**Results:** A response rate of 56% was obtained. The participants have a mean age of 36 years and a SD of 11.82. There is a female predominance of 90.3%, where 36% has studied at the specialization and master's level. Regarding the years working, more than 40% has worked less than 5 years. The style mostly adopted by the staff is the participative style (E3) 42%, followed by the persuasive style (E2) 37%, directing (E1) 13%, and finally, the delegative style (E4) 8%. The situational leadership style did not present a statistically significant association with the years of work and academic preparation, since  $p \text{ values} > 0.05$  were obtained. A statistically significant relationship was evidenced between the years of work as a nursing professional and academic preparation, with a  $p < 0.05$ . **Conclusion:** The predominant leadership style is participative and there was no statistically evidenced relationship between leadership style and work factors.

**Keywords:** Nursing, Situational Leadership, Academic training, Years of Service.

## **RESUMO**

**Objetivo:** Identificar o estilo de liderança situacional do profissional de enfermagem e sua relação com fatores de trabalho em um hospital de segundo nível.

**Metodología:** Trata-se de um estudo descritivo relacional transversal. A população do estudo foi de 111 enfermeiros, para coleta de dados o instrumento de Paul Hersey e Keneth Blanchard (1973), que consiste em 12 situações. O instrumento de estudo foi enviado por e-mail e WhatsApp, e o formato de papel foi utilizado para aumentar a taxa de resposta. As informações foram processadas através do programa SPSS V24.

**Resultados:** Obteve-se uma taxa de resposta de 56%. Os participantes têm idade média de 36 anos de idade e DE de 11,82. Há predominância do sexo feminino de 90,3%, 36% têm estudos no nível de especialização e mestrado. Quanto aos anos de trabalho, mais de 40% têm menos de 5 anos. O estilo adotado principalmente pelos funcionários é o estilo participativo (E3) 42%, seguido pelo estilo persuasivo (E2) 37%, direto (E1) 13%, e por último, o estilo delegado (E4) 8%. O estilo de liderança situacional não apresentou associação estatisticamente significativa com os anos de trabalho e preparação acadêmica, uma vez que foram obtidos valores  $p > 0,05$ . Foi evidenciada uma relação estatisticamente significativa entre os anos de trabalho como profissional de enfermagem e preparação acadêmica, com  $p < 0,05$ .

**Conclusão:** O estilo de liderança predominante é participativo e não houve relação estatística entre estilo de liderança e fatores de trabalho.

**Palavras-chave:** enfermagem, liderança situacional, formação acadêmica, anos de serviço.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un fenómeno que ha influido en todos los grupos humanos y que además ha sido motivo de estudio y de mucho interés para pensadores y literarios de variadas culturas. El liderazgo es una estructura necesaria que surge, cada vez que un grupo de personas se reúne con el fin de realizar una actividad y alcanzar unos objetivos (Jara Vázquez, 2014).

Según Hernández Jiménez (2010) el liderazgo puede ser considerado un constructo complejo, ya que el líder debe poseer capacidad analítica, tener experiencia en distintos niveles, sabiduría, osadía, así como saber reaccionar a diversas circunstancias, analizando las acciones a seguir, sin perder la concentración de los objetivos.

El profesional de enfermería brinda cuidados autónomos a personas de distintas edades y sexos, en el contexto de la promoción de salud, prevención de enfermedades y cuidado de los enfermos. Estos cuidados autónomos demandan liderazgo en enfermería, por ende, la enfermera requiere conocimientos, destrezas y habilidades que se apliquen de forma

rápida y oportuna, para así suplir diversas problemáticas y necesidades de los pacientes (Huamán Crispín, 2019; CIE,2002).

El liderazgo en enfermería exige profesionales que sean entes de cambios, con habilidades para entregar cuidados de calidad y que respondan a los lineamientos del modelo de atención integral de salud con enfoque familiar, comunitario e intercultural, con pensamiento estratégico, compromiso, pasión y comprometidos a mejorar los procesos de organización y participación social, desde las necesidades más sentidas de los seres humanos (Cortés González, Hernández Saavedra, Marchena Rivera, Marqueti Machado y Nava Galán, 2012).

El informe de “Triple impacto” del Grupo Parlamentario de Salud Global (APPG on Global Health) plantea que el desarrollo de la enfermería tiene un impacto en tres áreas relevantes para el logro de la cobertura universal de salud: la mejora de la salud, la promoción de la igualdad de género y una contribución a mejorar la economía. Una de las recomendaciones para el logro de este “triple impacto” es el desarrollo de líderes y liderazgo en enfermería que colaboren en la formulación de políticas y la toma de decisiones (APPG on Global Health, 2016)

Dada la importancia del liderazgo en enfermería es necesario su fortalecimiento en los diferentes ámbitos de la docencia, la práctica y la investigación; con miras a la mejora del cuidado de enfermería que se brinda al individuo, familia y comunidad y la visibilidad de la disciplina de enfermería.

El liderazgo ha sido estudiado desde diferentes posiciones teóricas, para este estudio se ha utilizado la teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard que tuvo su origen en 1977. La teoría de liderazgo situacional plantea que el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y el nivel de desarrollo del grupo. El estilo de liderazgo adecuado será, el que se adapte a los colaboradores en cada una de las situaciones, ejerciendo así un liderazgo situacional acorde a las necesidades del equipo y características del momento. (Santa-Bárbara & González, 1998).

La teoría de liderazgo situacional se fundamenta en dos conceptos principales del comportamiento del líder: *comportamiento de tarea*: grado en que el líder detalla los deberes

y responsabilidades del individuo o del grupo explicando qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién y el *comportamiento de relación*: definido como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones, incluye escuchar, facilitar y respaldar a los seguidores (Hersey & Blanchard, 1996).

Los autores de la teoría de liderazgo situacional clasifican los estilos de liderazgo en: a) estilo directivo, que consiste en un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, en este estilo la comunicación es unilateral y el líder define los papeles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer las tareas; b) el estilo persuasivo, consiste en una alta cantidad de comportamiento enfocado hacia la tarea y una alta cantidad de comportamiento enfocado hacia la relación, en este estilo la mayoría de la dirección todavía es brindada por el líder, se establece una comunicación bilateral y se busca que los seguidores compartan las decisiones que se han de tomar; c) estilo participativo, que consiste en un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, en este estilo el líder y los seguidores comparten las decisiones a través de la comunicación bilateral con énfasis en el asesoramiento del líder, puesto que él y los seguidores tienen la habilidad y el conocimiento necesario para hacer la tarea; d) estilo delegativo, que consiste en un comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. En este estilo el líder delega, puesto que los colaboradores son muy maduros y los líderes actúan como recurso y apoyo (Blake y Mouton, 1982).

Cabe destacar que la teoría de liderazgo situacional se fundamenta en la integración de tres conceptos: el estilo de liderazgo del líder, el nivel de madurez de los seguidores y las bases de poder. Este estudio se centró en el estilo de liderazgo del líder.

La teoría de liderazgo situacional ha sido utilizada en la disciplina de enfermería en diferentes investigaciones para identificar el estilo de liderazgo, como se plantea en los estudios de Torres Cala y Zorrilla Linares (2006), Lawrence & Trevizan (2002), Montero Guallpa & Palta Muñoz (2016) y Soldevilla (2017). Otros como Riaño Castillo (2017) han abordado el liderazgo situacional del líder y la concordancia con la evaluación de los seguidores; mientras Huamán Crispín (2019) estudio conjuntamente el estilo de liderazgo situacional y la satisfacción del profesional de enfermería. Por su parte Torres Contreras (2013), estudia los estilos de liderazgo situacional de la enfermera y los factores laborales.

De esta manera se identificó el uso y aplicación de la teoría prestada de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard, en la investigación en la disciplina de enfermería. La evidencia muestra estudios sobre la relación de los estilos de liderazgo situacional y factores como satisfacción laboral, experiencia laboral y diferentes áreas de desempeño del profesional de enfermería como hospitalización general, áreas quirúrgicas, cuidados intensivos, neonatología y otras. En la revisión de la literatura no se identificaron estudios en Panamá de investigaciones en enfermería que utilizarán la teoría de liderazgo situacional.

El objetivo de este estudio fue determinar el estilo de liderazgo situacional del profesional de enfermería y su relación con factores laborales, como la experiencia laboral, área laboral y formación académica

## **METODOLOGÍA**

Se utilizó un estudio no experimental con enfoque cuantitativo de diseño descriptivo-relacional y medición transversal. La población de estudio estuvo conformada por todas las enfermeras de un hospital de segundo nivel en Panamá, ubicado en el interior del país (111 enfermeras).

La recolección de datos se realizó de manera digital, enviando el formulario través del correo electrónico y WhatsApp de los participantes. Se utilizó el cuestionario de Hersey y Blanchard (1977), LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description), el cual fue diseñado para evaluar la percepción del comportamiento del líder. Este instrumento fue validado por Sánchez Santa-Bárbara, González (1998) y presentó correlaciones test-retest de los cuatro estilos superiores a 0,80; la puntuación de efectividad de liderazgo es superior a 0,77 y los valores de correlación de los ítems oscilan entre 0,30 y 0,79.

Se consideraron las variables sociodemográficas (sexo, edad), los factores laborales como años de servicio, área o sala de trabajo en el hospital y la preparación académica; las cuales se relacionaron con la variable dependiente estilo de liderazgo situacional.

Dadas las restricciones por la pandemia de Covid-19 fue necesario utilizar un formato digital para la aplicación del cuestionario, pero posteriormente fue necesario aplicar algunas de manera presencial para incrementar la tasa de respuesta.

Antes de iniciar el procesamiento en el programa SPSS V24, se procedió a codificar todas las variables del estudio y los datos fueron tabulados de datos por la estudiante investigadora y revisados por la asesora.

En cuanto al análisis de los datos se utilizó estadísticas descriptivas con tablas de frecuencia y gráfico, los cuales fueron realizadas en el programa Excel. Se calculó las medidas de tendencia central de las variables cuantitativas como la edad, años de servicio y años laborando en el hospital, además se recodificó las variables años de servicio para identificar la experiencia laboral: menos de 1 año, 1-5 años, 6-10 años, 11-19 años, 20 y más años.

Por último, se utilizó la prueba estadística no paramétrica Chi cuadrado o  $\chi^2$ ; para evaluar la hipótesis de relación entre el estilo de liderazgo situacional y los factores laborales: años de servicio y preparación.

Esta investigación fue aprobada por el Comité de Bioética de la Universidad de Panamá y los participantes aprobaron su participación a través de un consentimiento informado y se cumplió con las demás disposiciones de la Ley 84 del 14 de mayo de 2019 que regula la investigación en salud en Panamá.

## **RESULTADOS**

En esta tabla 1 se observa el predominio del sexo femenino en los profesionales de enfermería (90,3%) que participan en el estudio. El mayor porcentaje de los profesionales están ubicados en la sala de encuentran en la unidad de cuidados respiratorios especiales (UCRE) y la unidad de COVID-19 (38,7%) y los cuidados intensivos (22,6%). En cuanto al nivel de estudios la mayoría tiene estudios de licenciatura (64,5%) y los que cuentan con especialización y maestría corresponden a un 17,4% cada uno.

En la tabla 2 se observa la edad del profesional de enfermería es dispersa, la mínima es de 23 años y la edad máxima de 63 años, con un promedio es de 36 años y una DE 11.82. Al evaluar por grupos de edad se observa que el mayor porcentaje se presenta entre los 23-29 años y la menor proporción en el grupo de 60 años y más. En cuanto a la experiencia laboral la mayor parte de los profesionales de enfermería tienen menos de 5 años laborando en la institución.

**Tabla 1**

*Estadísticos sociodemográficos y laborales del profesional de enfermería*

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b><i>Sexo</i></b>		
Masculino	6	9,7
Femenino	<b>56</b>	<b>90,3</b>
<b><i>Sala</i></b>		
UCRE-COVID	<b>24</b>	<b>38,7</b>
Docencia-Supervisión	9	14,5
Medicina interna-Cirugía-Urgencia-consulta externa	12	19,4
UCI-CIP	14	22,6
No registró	3	4,8
<b><i>Nivel académico</i></b>		
Licenciatura	40	64,5
Especialización	11	17,4
Maestría	11	17,4

**Fuente.** Datos extraídos del instrumento aplicado

**Tabla 2**

*Experiencia laboral y edad y del profesional de enfermería*

Variable	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b><i>Experiencia laboral</i></b>		
Menos de 1 año	14	22,6
1-5 años	14	22,6
6-10 años	10	16,1
11-19 años	13	21,0
20 años y más	11	17,7
<b><i>Edad por categorías</i></b>		
23-29 años	<b>29</b>	<b>46,8</b>
30-39 años	18	29,0
40-49 años	3	4,8
50-59 años	10	16,1
60 y más años	2	3,2
	Media ± DE	Min- Máx.

Edad en años	36 ±11.82	23-63
--------------	-----------	-------

Fuente. Datos extraídos del instrumento aplicado

En la figura 1 se muestra que hay dos tipos de liderazgos mayormente ejercido por el personal de enfermería, el participativo (E3), que se caracteriza por un alto comportamiento de relación y un comportamiento de tarea bajo y en el estilo persuasivo (E2), que presenta una alta cantidad de comportamiento enfocado hacia la tarea y una alta cantidad de comportamiento enfocado hacia la relación.

El estilo delegativo (E4), es el menos utilizado entre los enfermeros, este se caracteriza por un comportamiento de tarea y relación bajos y puede estar relacionado al alto porcentaje relativamente joven con menos de 5 años de experiencia, lo que puede influir en la posición del líder de delegar las funciones.

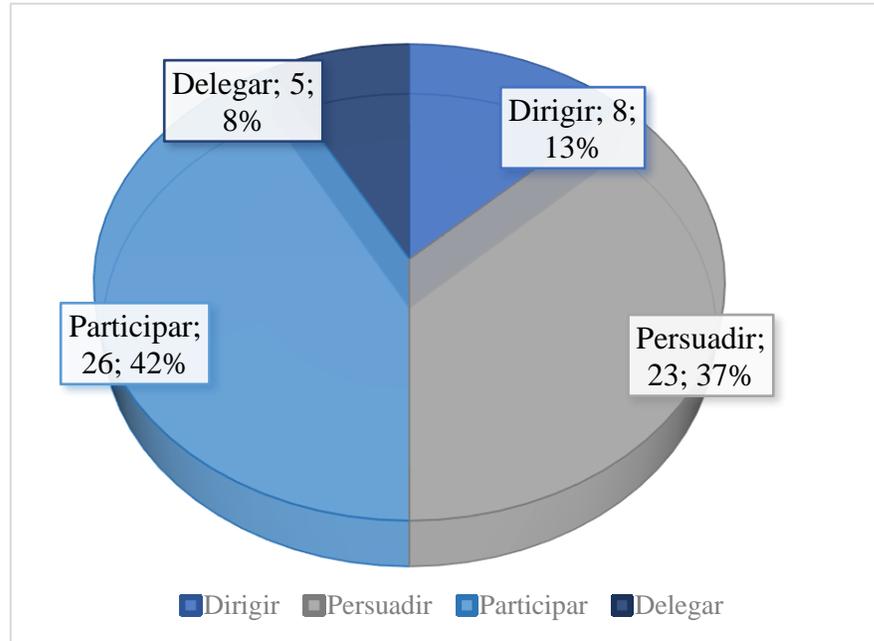
En la figura 2, se puede observar que el estilo de liderazgo más utilizado en todas las salas es el estilo participativo (E3), seguido del estilo persuasivo (E2),

También se puede observar que en las salas de UCRE y Covid-19 es nulo el uso del estilo delegativo en el cual ambos comportamientos son bajos, tanto de relación como de tarea, el líder delega, dado que los colaboradores deben ser maduros y estar dispuestos a aceptar responsabilidades al dirigir su propio comportamiento. Igualmente, en la sala de docencia y supervisión que es nulo el uso del estilo delegativo.

Al valorar la relación entre los estilos de liderazgo situacional y la sala donde labora el personal, se tiene que no existen asociación estadísticamente significativa entre ambas  $\chi^2(12, N=62) = 0,283. p > 0,05$ .

**Figura 1**

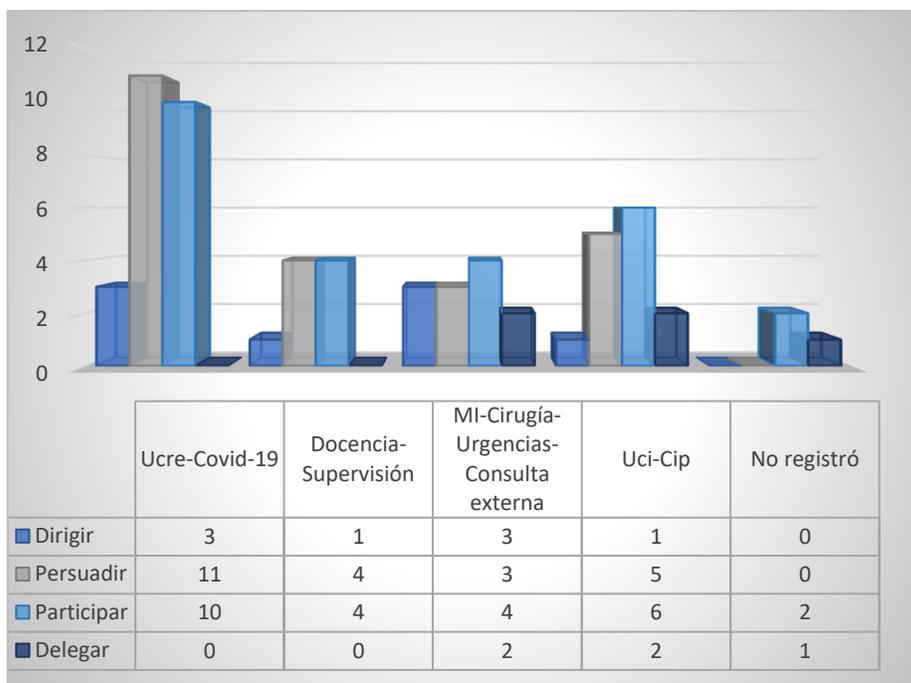
*Estilos de liderazgo situacional del profesional de enfermería*



**Fuente.** Datos extraídos del instrumento aplicado

**Figura 2**

*Estilos de liderazgo situacional en relación con la sala donde labora el profesional de enfermería*



**Fuente.** Datos extraídos del instrumento aplicado

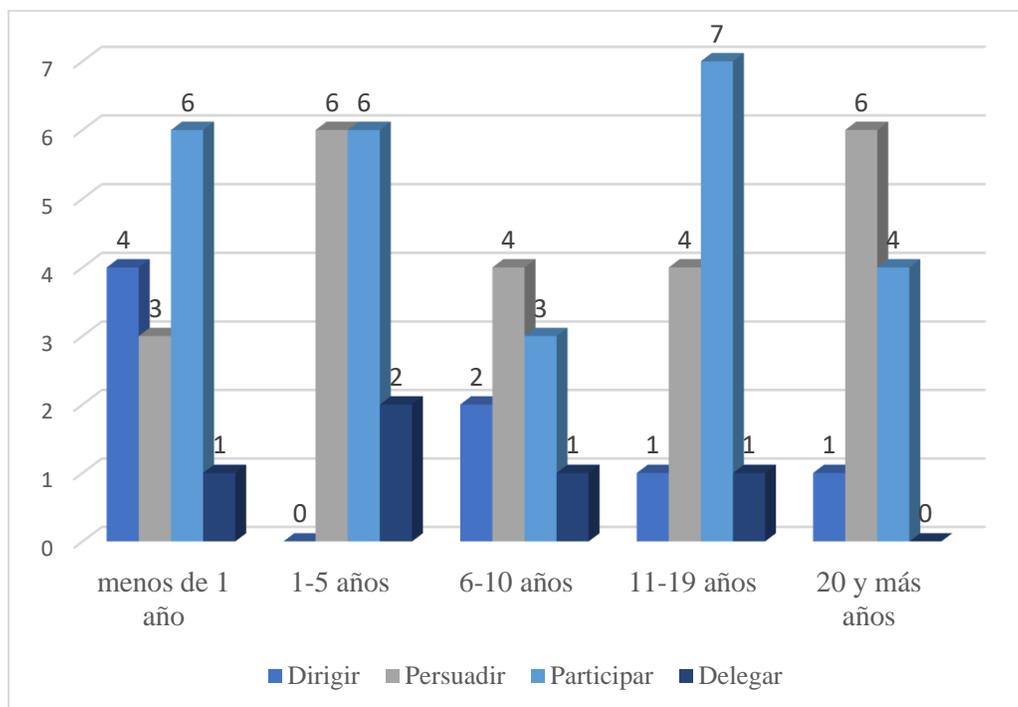
En la figura 3, podemos observar que los enfermeros con menos de 5 años laborando utilizan en su mayoría el estilo participativo, siendo este un personal relativamente joven. Cabe destacar que los enfermeros que tiene de 1-5 años laborando, no utilizan el estilo dirigir (E1), en el cual la comunicación es unilateral y el líder define los papeles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde hacer las tareas, lo que puede relacionarse a su poca experiencia laboral.

Sin embargo, el personal con más de 6 años laborando, utiliza mayormente un estilo participativo, seguido de un estilo persuasivo más no hacen uso del estilo delegativo en el cual ambos comportamientos son bajos, tanto de relación como de tarea, ya que, el líder delega, puesto que éstos, deben ser maduros y estar dispuestos a aceptar responsabilidades al dirigir su propio comportamiento.

Sin embargo, al hacer el análisis estadístico entre el estilo liderazgo situacional y los años laborando no se evidenció una asociación estadísticamente significativa, ya que la prueba de chi cuadrado presenta un resultado  $\chi^2 (12, N=62) = 0,462. p > 0,05$

**Figura 3**

*Estilo de liderazgo situacional en relación con los años laborando*



**Fuente.** Datos extraídos del instrumento aplicado

Al analizar la figura 4, se observa el predominio del estilo participativo y persuadir, tanto en las enfermeras con nivel de licenciatura como las que cuentan con nivel de especialización y maestría.

Al analizar la asociación entre los estilos de liderazgo y la preparación académica con el estadístico chi cuadrado se obtuvo un valor  $\chi^2 (9, N=62) = 0,452. p > 0,05$  y se acepta la hipótesis nula que no existe una asociación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y la preparación académica.

En la tabla 3, se muestra que un poco más del 35% tiene estudios de post grados (especialidad, maestría), de los cuales, solo el 3,32% tienen menos de 5 años laborando y 14,56% tienen más de 6 años laborando.

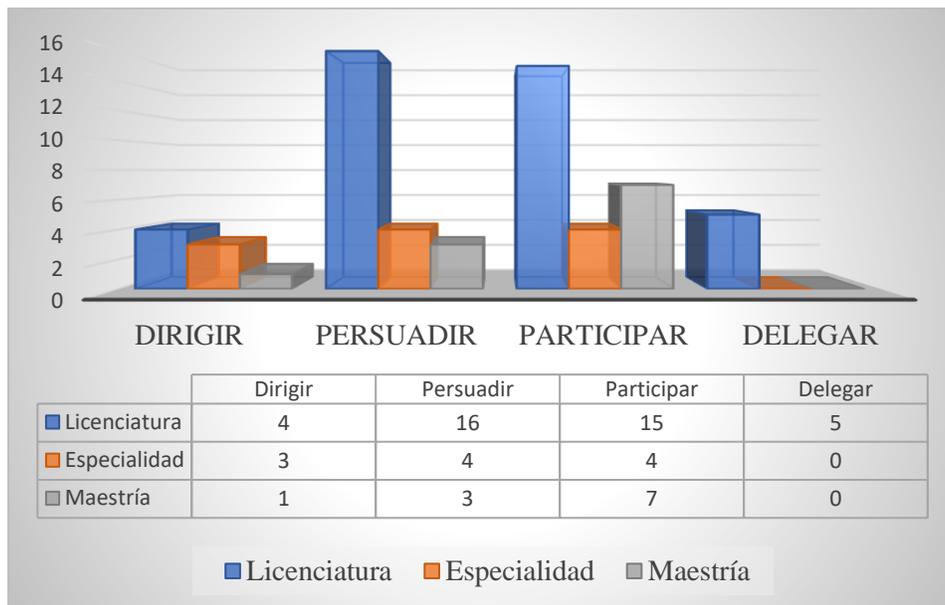
Se puede observar que, el mayor porcentaje (64,51%) de los enfermeros tiene estudios en licenciatura, de los cuales, un poco más del 41% tiene menos de 5 años laborando y el 22,57% tiene más de 6 años laborando, donde, 4 (6,45%) tiene entre 6-10 años, 6 (9,67%) tiene entre 11-19 años y 4 (6,45%) tienen 20 años y más, lo que deja en evidencia mayor

preparación académica de especialización y maestría a medida que se incrementan los años laborando.

Se utilizó el estadístico chi cuadrado para analizar la asociación entre la preparación académica y los años laborando, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que si existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas  $\chi^2(8, N=62) = 0,001. p < 0,05$ .

**Figura 4**

*Estilo de liderazgo situacional en relación con la preparación académica*



**Fuente.** Datos extraídos del instrumento aplicado

**Tabla 3**

*Preparación académica en relación con los años laborando como profesional de enfermería*

Preparación Académica	Menos de 1 año		1-5 años		6-10 años		11-19 años		20 años y más		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Licenciatura	13	20.96	13	20.96	4	6.45	6	9.67	4	6.45	40	64.51
Especialidad	0	0	0	0	5	8.33	3	4.83	3	4.83	11	17.74
Maestría	1	1.66	1	1.66	1	1.66	4	6.45	4	6.45	11	17.74
<b>Total</b>	14	22.58	14	22.58	10	16.12	13	20.96	11	17.74	62	100

**Fuente.** Datos extraídos del instrumento aplicado

## DISCUSIÓN

La mayor parte de las participantes del estudio son del sexo femenino, consistente con una profesión principalmente femenina. coincide con los resultados de Torres Cala y Zorrilla Linares (2006), que concluye en que la mayoría de los líderes (85.7%) de los jefes de sala, son del sexo femenino. Igual un estudio realizado por Huamán Crispin (2019), también expone que, prevaleció el sexo femenino con el 81.1%.

Los resultados de este estudio muestran un profesional de enfermería relativamente joven, dado que la mayor proporción se encuentra entre 23-29 años, lo cual coincide con el estudio realizado por Montero Gualpa y Palta Muñoz (2016), en el cual el mayor rango de edad presente en el personal de enfermería oscila entre los 25-34 años.

Por otro lado, las salas con mayor personal de enfermería requerido, es la unidad de cuidados respiratorios especiales y la unidad COVID-19, ya que conociendo la situación actual de salud por la pandemia de COVID-19, el Ministerio de Salud de la

República de Panamá ha optado por otorgar nombramientos a una cantidad considerable de profesionales en enfermería (Garibaldi, 2021).

En cuanto al estilo de liderazgo principalmente ejercido por los profesionales de enfermería en esta investigación, se obtuvo que es el estilo participativo (E3), seguido del estilo persuasivo (E2), por lo tanto nuestro estudio concuerda con el realizado por Soldevilla (2017), que plantea en su investigación que el estilo de liderazgo mayormente usado es el participativo (E3) y parcialmente con Torres Contreras (2013), ya que identifica como estilo de liderazgo situacional de la enfermera predominante guiar, seguido del participativo. Al igual que en nuestro estudio Torres Contreras (2013) evidencio un bajo nivel del estilo delegativo.

Por otra parte, al relacionar los estilos de liderazgo con los años laborando en el hospital, se obtuvo que ambas variables no están asociadas entre sí, lo cual concuerda con la investigación por Torres Contreras (2013), en la cual no se evidenció relación entre los estilos de liderazgo y los años de servicio, pero si se evidenció relación entre la experiencia clínica en la sala y el estilo de liderazgo directivo; lo cual tiene una lógica razonable cuando mencionamos que las enfermeras con mayor experiencia pueden ser vistas con mayor influencia de poder, influyendo así en la forma de aplicar el liderazgo.

Al relacionar la variable preparación académica con los estilos de liderazgo, se obtuvo que ambas variables no evidenciaron una relación estadísticamente significativa, sin embargo cabe destacar los planteamientos de González Ortega (2007), que nos dice que para desempeñar un rol de liderazgo, los profesionales deben continuar con su preparación académica y Argüello y Sánchez (2018) que concluyen que la formación académica ofertada a nivel de licenciatura, contribuye muy poco a desarrollar y fortalecer el liderazgo en enfermería.

Es importante argumentar que entre la asociación de años laborando y la preparación académica se obtuvo un valor  $p < 0,05$ , lo que evidencia el inicio de estudios de especialización y maestría cerca de 5 años después de obtener el título de licenciatura.

Los resultados evidencian la necesidad de continuar la investigación en el fenómeno del liderazgo de enfermería y en el tema particular del liderazgo situacional, ampliar estudios

que permitan relacionar los estilos de liderazgo y factores como la satisfacción laboral, la flexibilidad y adaptabilidad de los estilos y la madurez de los colaboradores, de tal manera podamos tener una visión más amplia en el tema.

## CONCLUSIONES

El estilo principal de liderazgo que utilizan los profesionales de enfermería en el hospital de estudio es el estilo *E3 (Participar)*, se caracteriza por que, el líder y los seguidores comparten las decisiones a través de la comunicación bilateral y no es necesario decirles lo que tienen que hacer, pero hay que apoyar sus iniciativas para mejorar la motivación y potenciar así su interés. Al relacionar la variable los estilos de liderazgo con los factores labores se obtuvo que no existe asociación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo situacional y la preparación académica y los años laborando. Se evidenció una relación estadísticamente significativa entre los años laborando en el hospital con la preparación académica.

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Unas de las limitantes en esta investigación fueron que, no se pudo realizar la aplicación del cuestionario de manera presencial, no poder medir el nivel de madurez, adaptabilidad y satisfacción laboral, lo que hubiera permitido un mayor peso en la investigación.

## Referencias bibliográficas

- APPG on Global Health (2016). Triple impacto. Disponible en: [https://www.who.int/hrh/com-heeg/digital-APPG\\_triple-impact.pdf](https://www.who.int/hrh/com-heeg/digital-APPG_triple-impact.pdf)
- Argüello, E. A., Sánchez, A. G., (2018). *Formación académica y liderazgo en los estudiantes de la carrera de enfermería*, universidad estatal de Bolívar 2018 (tesis de licenciatura). Recuperado de <http://www.dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/2792/1/FORMACI%C3%93N%20ACADEMICA%20Y%20LIDERAZGO%20EN%20LOS%20ESTUDIANTES%20DE%20ENFERMERIA.pdf>
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1982). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 36 (2), 38-47. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>.

- CIE (2002). Definiciones de enfermería. <https://www.icn.ch/es/politica-de-enfermeria/definiciones>
- Cortés González J., Hernández Saavedra MP., Marchena Rivera TG., Marqueti Machado ML., Nava Galán MG. (2012). Estilos de liderazgo en jefes de servicio de enfermeremergenteía. *Medigraphic*, 12(2), 84-94. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDREVISTA=221&IDARTICULO=46737&IDPUBLICACION=4814>.
- Garibaldi, J. (2021). ANEP, Minsa y CSS firman acuerdo tras reunión de 10 horas. Telemetro. Disponible en: <https://www.telemetro.com/nacionales/anep-minsa-y-css-firman-acuerdo-reunion-10-horas-n5010731>
- González Ortega, Y. (2007). La enfermera experta y las relaciones interpersonales. *Aquichan*, 7 (2), 130-138. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74107205> Formación académica
- Hernández Jiménez, C. (2010). Estilos de liderazgo de enfermeros del servicio Cántabro de salud. *Reduca Enfermería, Fisioterapia y Podología*, 2(1), 1-14. Disponible en: <http://revistareduca.es/index.php/reducaenfermeria/article/view/197/219>.
- Hersey P & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50 (1), 42-47. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/322068833\\_Liderazgo\\_en\\_enfermeria\\_de\\_sde\\_la\\_perspectiva\\_profesional#:~:text=El%2034%25%20considera%20necesario%20ejercer,del%201%C3%ADder%20una%20persona%20cre%C3%ADble](https://www.researchgate.net/publication/322068833_Liderazgo_en_enfermeria_de_sde_la_perspectiva_profesional#:~:text=El%2034%25%20considera%20necesario%20ejercer,del%201%C3%ADder%20una%20persona%20cre%C3%ADble).
- Huamán Crispín, CV. (2019). *Liderazgo situacional y satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del servicio de emergencia en un Hospital Nacional de Lima* (tesis de maestría). Universidad Peruana Cayetano, Heredia. Disponible en: <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/8442>
- Jara Vázquez, E. (2014). El liderazgo en los servicios de enfermería como instrumento de gestión en el sistema de salud pública en Ecuador. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 1(3), 1-19. Disponible en: <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/51>
- Lawrenc M., Trevizan A. (2002). Análisis de los Estilos de liderazgo de las Enfermeras Líderes. *Enfermería global*, 15(1), 48-5. Disponible en: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6751/%C3%91a%C3%B1a\\_sd.pdf?sequence=2&isAllowed=](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6751/%C3%91a%C3%B1a_sd.pdf?sequence=2&isAllowed=)
- Montero Guallpa, D. A., & Palta Muñoz, A. V. (2016). Estilos de liderazgo situacional que adoptan los Enfermeros de los establecimientos de salud que pertenecen al cantón Cuenca, *Universidad de Cuenca*, 50-55. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/26013>.
- Riaño Castillo, A. L. (2017). *Estilo de liderazgo situacional de dirigentes de enfermería de un hospital privado concordancia entre autoevaluación y evaluación de sus*

- seguidores* (Tesis de maestría). Universidad de San Luis Potosí. Disponible en: <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/4504>
- Santa-Bárbara Sánchez, E., González González, J.M. (1998). Teoría del liderazgo situacional en la administración local. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(2), 141-154. <https://journals.copmadrid.org/jwop/archivos/43198.pdf>
- Soldevilla DÑ. (2017). *Liderazgo situacional del profesional de enfermería del servicio de neonatología INMP*. (Tesis de especialización). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponible en: <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6751>
- Torres Cala A, Zorrilla Linares Y. (2006) Comportamiento del estilo de liderazgo de enfermería en el Cardio centro Ernesto Che Guevara. *Gestión Sanitaria, Enfermería*. Disponible en <http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/645/1/Comportamiento-de-lestilo-de-liderazgo-de-enfermeria-en-el-Cardiocentro-Ernesto-Che-Guevara.html>.
- Torres Contreras, C. C. (2013). Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga (Colombia). *Enfermería clínica*, 23 (4), 140-147. <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/jagrazal%40yahoo.es/FMfcgzGkZsrVvPRdnFGcwTLPrNJVhpsq?projector=1&messagePartId=0.12>