

## ORIGINAL BREVE

# Liderazgo en grupos de trabajo enfermeros. Percepciones

Ana Rodríguez-Gonzalo\*, M<sup>a</sup> Jesús Muñoz-Lobo, Azucena Marzo-Martínez y Félix Sánchez-Vicario

Departamento de Docencia, Investigación y Calidad, Hospital Ramón y Cajal, Madrid, España

Recibido el 2 de junio de 2008; aceptado el 6 de febrero de 2009

Disponible en Internet el 17 de mayo de 2009

### PALABRAS CLAVE

Liderazgo;  
Grupos de trabajo  
enfermeros;  
Gestión

### Resumen

**Objetivos:** Conocer la conducta de liderazgo que perciben los presidentes de los grupos de trabajo y sus colaboradores. Analizar los estilos de liderazgo comparando las conductas percibidas.

**Método:** Estudio descriptivo transversal. Población: presidentes de los grupos de trabajo y miembros de éstos. Instrumento: cuestionario compuesto por 82 ítems con 5 opciones de respuesta. Variables analizadas: conductas del líder, estilos de liderazgo, esfuerzo extra, efectividad y satisfacción.

**Resultados:** En el grupo de investigación el estilo más identificado por los miembros del grupo fue el transformacional y el más identificado por el líder fue el transaccional. En el grupo de protocolos el liderazgo más identificado por ambos fue el transformacional. En el grupo de calidad no se identificó claramente ningún tipo de liderazgo. En los 3 grupos los porcentajes que determinan el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción fueron muy elevados.

**Discusión:** Es importante prestar atención a los estilos de liderazgo de los diferentes gestores de unidades o de grupos, dado que es un elemento dinamizador importante en las organizaciones.

© 2008 Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

### KEYWORDS

Leadership;  
Nursing working  
groups;  
Management

### Leadership in Nursing Working Groups. Perceptions

### Abstract

**Aims:** To identify leadership behavior as perceived by the heads and members of working groups and to analyze leadership styles by comparing the perceived behaviors.

**Method:** Cross sectional study. Population: heads and members of working groups. Instrument: 82-item questionnaire with 5 possible responses. Variables analyzed: behaviors of the heads, leadership styles, extra effort, effectiveness and satisfaction.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: arodriguezg.hrc@salud.madrid.org (A. Rodríguez-Gonzalo).

**Results:** In the investigation group, the style most frequently identified by the group's members was the transformational style and that identified by the head was the transactional style. In the protocol group, the leadership style most frequently identified by both the head and members was the transformational style. In the quality group, no type of leadership was clearly identified. In the three groups, the percentages identifying extra effort, effectiveness and satisfaction were very high.

**Discussion:** Paying attention to the leadership style of the managers of units or groups is important, since this factor is a strong dynamic element in organizations.

© 2008 Elsevier España, S.L. All rights reserved.

**Qué se conoce:** los líderes tienen una importancia creciente en la organización, y contribuyen a un modelo dinámico de gestión.

**Qué se aporta:** no todos los gestores son líderes, característica que determina el carácter innovador e impulsor de una organización.

## Introducción

Las personas que ocupan puestos de responsabilidad dentro de la organización deben desempeñar las funciones de dirigir, motivar y supervisar a los subordinados, siguiendo los objetivos de la organización e influyendo por tanto en su comportamiento<sup>1,2</sup>. El liderazgo puede definirse como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona —el líder— y sus seguidores, es un constructo complejo<sup>3-5</sup>. Los modelos de liderazgo han evolucionado desde aquéllos basados en rasgos de personalidad del líder a modelos conductuales y, posteriormente, a modelos situacionales que tomaban en cuenta las variables del ambiente<sup>1,3</sup>. En la actualidad, uno de los modelos con mayor apoyo es el modelo integrador de liderazgo transformacional de Bass (1985). Si bien parece no haber un conjunto de características estables y situacionalmente invariables que definan a un buen líder, sí parece posible el reconocimiento de estilos de liderazgo que son más efectivos que otros, estudiados a través de sus conductas<sup>6,7</sup>. Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, identificando 3 estilos de liderazgo: líder transformacional, líder transaccional, líder evitador o ausencia de liderazgo<sup>3,8-10</sup>.

Estos liderazgos no son excluyentes y los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo con las diferentes situaciones<sup>5</sup>.

En el Hospital Ramón y Cajal perteneciente al área de salud 4 de la Comunidad de Madrid, desde 2005 se han generado diferentes grupos de trabajo con el objeto de impulsar proyectos y de dinamizar la organización. En este estudio centraremos nuestra atención en los grupos de investigación, protocolos y calidad.

Los 3 grupos de trabajo dan respuesta a un modelo de gestión empresarial que persigue la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la organización.

En nuestro trabajo nos planteamos los siguientes objetivos:

- Conocer la conducta de liderazgo que perciben los presidentes de los grupos de trabajo y sus colaboradores.
- Identificar y analizar los estilos de liderazgo que identifican los presidentes y sus colaboradores.

## Método

**Diseño:** estudio descriptivo transversal realizado en el Hospital Ramón y Cajal perteneciente al área de salud 4 de la Comunidad de Madrid durante el mes de marzo de 2008.

**Sujetos de estudio:** presidentes de los grupos de trabajo de investigación, protocolos y calidad, que son gestores de una unidad de apoyo, y sus miembros: 18, 7 y 11, respectivamente, de una plantilla de enfermeros de 450 puestos en hospitalización. En los 3 casos, los grupos se configuraron en el año 2005 con un movimiento de ocupación del 20% en investigación, 0% en protocolos y 5% en calidad. Todos colaboran con los grupos de trabajo de forma voluntaria, con una periodicidad quincenal.

**Instrumento:** adaptación a la lengua española (Vega 2004) del MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire* 'cuestionario multifactorial de liderazgo') de Bass y Avolio (2000), validado para una población chilena, en 2 formatos: la versión corta de «Visto por uno mismo», administrada a los presidentes de los grupos, y la versión corta de «Visto por otros», administrada a sus miembros. Está compuesto por 82 ítems con 5 opciones de respuesta escaladas de 0 a 4 para medir la frecuencia con que aparece determinada conducta<sup>10</sup>. Ejemplo de ítem: «Cuando resuelvo problemas trato de verlos de distintas formas». Los ítems de este instrumento discriminan: líder transformacional (31 ítems), líder transaccional (14 ítems) y ausencia de liderazgo (20 ítems). Incluye, además, 17 preguntas que identifican los siguientes criterios: a) *esfuerzo extra*, relacionado con la motivación hacia logros más altos (6 ítems); b) *efectividad*, relacionada con la capacidad para guiar y dirigir de forma exitosa (6 ítems), y c) *satisfacción*, relacionada con la gratificación en el grupo de trabajo, existiendo un clima organizacional sano (5 ítems).

Se analizaron las siguientes variables: conductas del líder, estilos de liderazgo, esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Para la recogida de datos el investigador principal distribuyó el cuestionario a los presidentes de los grupos de

**Tabla 1** Porcentaje de conductas definitorias del estilo de liderazgo

Sujetos totales	Grupo de investigación n = 18		Grupo de protocolos n = 7		Grupo de calidad n = 11	
Índice de respuesta	PI	MI	PP	MP	PC	MC
	100%	84%	100%	86%	100%	91%
Tipos de liderazgo	n = 1	n = 14	n = 1	n = 5	n = 1	n = 9
Liderazgo transformacional	80,6%	93,5%	87%	90%	71%	71%
Liderazgo transaccional	85,7%	92,8%	78,6%	85,7%	78,6%	64,3%
Ausencia de liderazgo	31,6%	26%	52%	26%	26,3%	15,8%

MC: miembros del grupo de calidad; MI: miembros del grupo de investigación; MP: miembros del grupo de protocolos; PC: presidente del grupo de calidad; PI: presidente del grupo de investigación; PP: presidente del grupo de protocolos.

trabajo y ellos lo distribuyeron a los miembros de sus grupos, asegurando en todo el proceso la confidencialidad y el anonimato. El cuestionario se completó y se depositó posteriormente en el buzón de la unidad de investigación.

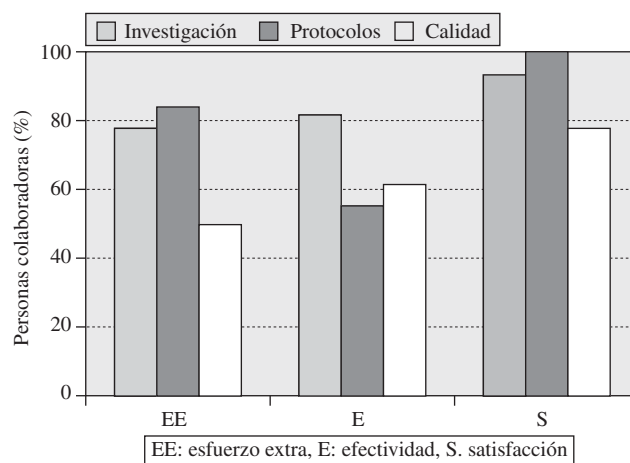
El análisis de los datos se realizó determinando la frecuencia y los porcentajes de conductas presentes en cada presidente del grupo y en sus colaboradores. Las respuestas 3 y 4 (a menudo y frecuentemente) se consideraron como presencia de la conducta, mientras que las respuestas 0, 1 y 2 (nunca, rara vez, a veces) se tomaron como ausencia de ésta. Aquellos ítems que correspondían a un tipo específico de estilo de liderazgo, con una frecuencia por encima del 80%, se consideraron como indicadores para el tipo de liderazgo presente.

## Resultados

El grupo de investigación estuvo formado por 18 miembros, 2 eran gestores y el resto enfermeros (edad media de 30,4 años). El grupo de protocolos estuvo formado por 7 miembros, 4 eran gestores y el resto enfermeros (edad media de 42,1 años). El grupo de calidad estuvo formado por 11 miembros, uno era gestor y el resto enfermeros (edad media de 45 años). La tasa de respuesta fue del 100% para los presidentes y del 84, 86 y 91%, respectivamente, para los miembros de los grupos de investigación, protocolos y calidad, recogiendo un total de 33 cuestionarios; estos profesionales representaron un 7,3% del total de puestos enfermeros en hospitalización.

La *tabla 1* presenta los porcentajes de conductas del líder; cuando éstos superan el 80% son definitorios de los estilos de liderazgo. Dentro del *grupo de investigación*, el estilo más identificado por los miembros del grupo fue el transformacional y por el presidente, el transaccional; observándose, por tanto, una diferencia de percepción en el estilo de liderazgo. Si bien en ambos casos se identificaron los 2 estilos, en el *grupo de protocolos*, el liderazgo más identificado por ambos fue el transformacional; no habiendo, por tanto, diferencia de percepción entre el líder del grupo y sus colaboradores. Finalmente, respecto al *grupo de calidad*, no se identificó claramente ningún tipo de liderazgo.

En relación con el *esfuerzo extra*, más del 50% de los colaboradores de los grupos de trabajo se consideró motivado hacia logros más altos con una elevada participación en los

**Figura 1**

equipos, llegando éste al 75% en los grupos de investigación y de protocolos. Respecto a la *efectividad*, más del 50% de los miembros de los grupos consideró que estaba dirigido de forma exitosa, lográndose los objetivos, alcanzándose el 80% en el grupo de investigación. La gran mayoría de los colaboradores de los 3 grupos de trabajo sentían *satisfacción* con el trabajo realizado en los equipos, creándose un clima laboral sano (*fig. 1*).

## Discusión

En este estudio se pudo detectar la presencia de conductas relacionadas con más de un estilo de liderazgo en 2 de los 3 grupos evaluados. Esto hace pensar que se pueden presentar diferentes estilos de liderazgo en diferentes personas en función de las diferentes situaciones de evaluación, avalando la necesidad de abordar el estudio del liderazgo desde una perspectiva amplia, donde la situación también juegue un papel relevante<sup>3</sup>.

Según la conceptualización del liderazgo<sup>10</sup>, estos resultados denotan un tipo de comportamiento específico; así, los líderes transformacionales incitan a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización, generan confianza y respeto, inspiran compromiso, reducen los conflictos, dan mayor fuerza a las relaciones interpersonales, arriesgan,

desarrollan e innovan. Los líderes transaccionales tienden más a la conservación, reconocen las necesidades de sus seguidores y les aclaran cómo satisfacerlas, pero están limitados en sus habilidades para aumentar el desempeño y el autodesarrollo de los demás.

Algunos autores, como Marín (1986), critican el empleo de cuestionarios para el estudio del liderazgo en relación con que las respuestas podrían estar influidas por el principio de deseabilidad social, por el que habría una tendencia a contestar de acuerdo con lo que socialmente se espera. Sin embargo, estos instrumentos son los más empleados por su rápida aplicación, validez y fiabilidad comprobada<sup>5</sup>, y porque sus resultados se pueden analizar de forma precisa. Una limitación de nuestro estudio podría ser que la adaptación de Vega del MLQ a la lengua española (2004) está adaptada a la población chilena.

Siguiendo el análisis de Jericó<sup>4</sup>, un estilo de liderazgo adecuado es un gran impulsor para generar talento en la organización y para retener a los profesionales en la organización. En nuestro estudio se observa que no todas las personas tienen características o capacidades que se adecuen a una connotación de líder; lo que nos lleva a pensar en una diferenciación entre el gestor y el líder<sup>4</sup>, en donde en el primer caso se administra la organización orientada a los resultados y en el segundo caso se innova y se desarrolla la organización, orientándose hacia el futuro. También es cierto que el número de miembros de los grupos es una muestra pequeña del total de puestos enfermeros en hospitalización.

Concluimos que el liderazgo, desde su carácter organizacional, cobra importancia, ya que guía o influencia a un grupo hacia una determinada dirección, afectando al éxito o al fracaso de una organización y, por tanto y en último caso, a la salud de los usuarios.

## Agradecimientos

A los presidentes de los grupos de trabajo y a los miembros de éstos por la colaboración en el estudio. A la Dirección de

Enfermería del Hospital Ramón y Cajal por su apoyo al desarrollo de la investigación.

## Bibliografía

1. Stina S, Göran E, Göran T. Leadership styles in nursing management: Preferred and perceived. *Journal of Nursing Management*. 2006;14:348–55.
2. Kosinska M. The position of a leader nurse. *Journal of Nursing Management*. 2003;11:69–72.
3. Martín N, Castro A. Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Univ Psicol Bogotá (Colombia)*. 2007;6:689–98.
4. Jericó P. Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid: Ed. Financial Times. Prentice Hall. Pearson Educación. S.A; 2001.
5. Lupano Perugini ML, Castro Solano A. Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, cultura y sociedad*. *Psicodebate*. 2005;6:107–22.
6. Carrera B. Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de educación básica. Estudio de casos. Investigación y Postgrado. [serial online] [consultado 4/2/2009]. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_art-text&pid=S1316-00872002000200008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S1316-00872002000200008&lng=es&nrm=iso)
7. Peiró JM. Psicología de la organización. Madrid: UNED editores; 1992. p. 160–80.
8. Mendoza Martínez, IG. Estudio Diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional [tesis doctoral]. México: Tlaxcala Univ.; 2005 [consultado 4/2/2009]. Disponible en: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>.
9. Judge TA, Piccolo RF. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *J Appl Psychol*. 2004;89:755–68.
10. Vega Villa C, Zavala Villalón G. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [tesis doctoral]. Chile: Chile Univ.; 2004. [consultado 4/2/2009]. Disponible en: [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf).