

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ENFERMERÍA  
FILIAL JAÉN**



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN  
ENFERMEROS QUE DESEMPEÑAN CARGOS  
DIRECTIVOS EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD  
DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN. JAÉN – PERÚ,  
2016**

**TESIS**

**Para optar Título Profesional de:  
LICENCIADA EN ENFERMERÍA**

**AUTORA:**

**Bach. Enf. Juliana Paola Santos Sandoval**

**ASESORA:**

**Dra. Albila Beatriz Domínguez Palacios**

**JAÉN, PERÚ, 2017**



COPYRIGHT© 2016 by  
**JULIANA PAOLA SANTOS SANDOVAL**

Todos los derechos reservados

Santos J.2016. **Liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención. Jaén – Perú, 2016/**  
Juliana Paola Santos Sandoval. 82 Páginas.

Tutora: Albila Beatriz Domínguez Palacios

Disertación académica para optar el Título Profesional de Licenciado en Enfermería–UNC  
2017.

Liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan  
cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel  
de atención. Jaén – Perú, 2016

AUTORA: JULIANA PAOLA SANTOS SANDOVAL  
ASESORA: ALBILA BEATRIZ DOMÍNGUEZ PALACIOS

Tesis evaluada y aprobada para la obtención del título de  
Licenciado en Enfermería de la Universidad Nacional de  
Cajamarca por los siguientes miembros:

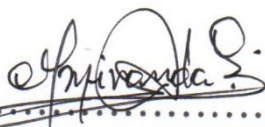
JURADO EVALUADOR



.....  
M.Cs. INSOLINA RAQUEL DÍAZ RIVADENEIRA  
PRESIDENTA



.....  
M.Cs. SEGUNDA MANUELA CABELLOS ALVARADO  
SECRETARIA



.....  
Lic. Enf. MARLENY EMPERATRIZ MIRANDA CASTRO  
VOCAL

Jaén 2017, Perú

Se dedica este trabajo a DIOS por haberme dado la inteligencia y fuerza para culminar este trabajo; A Mis padres que me apoyaron en lo largo de mis estudios, a mis hermanos que siempre confiaron en mí y a mi hija que ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

Se agradece a la Dra. Albila Domínguez Palacios que como asesora de esta tesis, me ha orientado, apoyado y corregido, con un interés y una entrega que ha sobrepasado todas las expectativas que, como alumna, deposité en su persona.

A los enfermeros que, voluntariamente, se prestaron a participar en este estudio y a los directivos de los Centros de Salud: Magllanal. Morro Solar y Fila Alta, sin, su cooperación, la parte empírica de este trabajo no hubiese sido viable.

A docentes de la Escuela Académico Profesional de Enfermería por haber contribuido en mi formación personal y profesional.

A aquellas personas que, aun sin un nombre escrito, me apoyan desinteresadamente, especialmente, en los momentos más difíciles.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
AGRADECIMIENTOS.....	v
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE CUADROS .....	x
LISTA DE TABLAS .....	xi
LISTA DE ANEXOS .....	xii
GLOSARIO.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
CAPITULO II	
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
1. Antecedentes de la investigación.....	7
2. Base teórico conceptual .....	10
2.1 Liderazgo: Definición, Estilos de liderazgo.....	10
2.2 Evolución de los enfoques del liderazgo.....	12
2.3 Definición de términos.....	23
3. Hipótesis.....	24
4. Variables de estudio.....	24
5. Operacionalización de variables.....	25
CAPÍTULO III	



3. MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1 Tipo y diseño de la investigación .....	27
3.2. Población.....	27
3.3 Muestra.....	28
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.5 Técnicas de Procesamiento y análisis de datos.....	29
3.6 Aspectos éticos de la investigación.....	30
CAPÍTULO IV	
4.1 RESULTADOS .....	31
4.1.1 Dimensiones del liderazgo transformacional en enfermeros.....	31
4.1.2 Dimensiones del liderazgo transformacional que predomina y se dan en menor medida en los enfermeros.....	34
4.2 DISCUSIÓN.....	35
4.3 CONCLUSIONES.....	39
Recomendaciones.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS.....	46

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Liderazgo transformacional, en la dimensión Influencia idealizada.....	31
Figura 2. Liderazgo transformacional, en la dimensión Motivación Inspiracional.....	32
Figura 3. Liderazgo transformacional en la dimensión Consideración Individual.....	33
Figura 4. Liderazgo transformacional en la dimensión Estimulación Intelectual.....	33
Figura 5. Liderazgo transformacional según dimensiones en enfermeros del primer nivel de atención.....	34

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Liderazgo transformacional en la dimensión Influencia Idealizada en enfermeros del Primer Nivel de Atención. Jaén, 2016.....	56
Cuadro 2. Liderazgo transformacional en la dimensión Motivación Inspiracional en enfermeros del Primer Nivel de Atención. Jaén, 2016.....	57
Cuadro 3. Liderazgo transformacional en la dimensión Estimulación Intelectual en enfermeros del Primer Nivel de Atención. Jaén, 2016.....	58
Cuadro 4. Liderazgo transformacional en la dimensión Consideración Individual en enfermeros del Primer Nivel de Atención. Jaén, 2016.....	59
Cuadro 5. Liderazgo transformacional en enfermeros del Primer Nivel de Atención, por dimensiones. Jaén, 2016.....	60

## LISTA DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1.	Datos socio laborales del personal de Enfermería. Establecimientos de Salud del primer nivel de atención. 2016...	61

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Matriz de consistencia.....	47
Anexo 2.	Cuestionario para el estudio del liderazgo transformacional en enfermeros.....	48
Anexo 3.	Campana de Gauss para establecer intervalos.....	50
Anexo 4.	Solicitudes de permisos para aplicación de encuestas.....	51
Anexo 5.	Consentimiento informado.....	54
Anexo 6.	Marco muestral por establecimiento.....	55
Anexo 7.	Cuadros.....	56
Anexo 8.	Tablas.....	61
Anexo 9.	Galería de fotos.....	62
Anexo 10.	Formato de autorización para el repositorio de tesis.....	65

## **GLOSARIO**

<b>ACLAS</b>	Asociación Local de Administración en Salud
<b>APS</b>	Atención Primaria de Salud
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CMP</b>	Cuestionario del Compañero Menos Preferido
<b>IPS</b>	Institución Prestadora de Salud
<b>MINSA</b>	Ministerio de Salud
<b>MLQ</b>	Multifactor Leadershep Questionaire
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>OPS</b>	Organización Panamericana de la Salud
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas
<b>UNMSM</b>	Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## RESUMEN

Título: Liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención. Jaén – Perú, 2016

Autora: Juliana Paola Santos Sandoval<sup>1</sup>

Asesora: Dra. Albila Domínguez Palacios<sup>2</sup>

La investigación tuvo como 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. El estudio se encuentra enmarcado en un diseño descriptivo, no experimental, de corte transversal. La población objeto de estudio estuvo constituida por 18 enfermeros. Se utilizó el cuestionario propuesto por Bass y Avolio, validado por Martínez y adaptado a la realidad peruana y al campo de la Enfermería. 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. Las dimensiones: Consideración individual, influencia idealizada y estimulación intelectual se desarrollan de manera muy esporádica; lo cual implica que deben ser fortalecidas, luego de un proceso de reflexión; considerando que los enfermeros deben cuidar a personas con múltiples necesidades. Los profesionales de enfermería necesitan desarrollar acciones de liderazgo transformacional para asegurar que los servicios de salud se brinden a todas las personas, con calidad, oportunidad, principios científicos y fundamentos humanos y éticos.

**Palabras clave.** Liderazgo transformacional, Liderazgo transformacional en Enfermería, Liderazgo en enfermeros del primer nivel de atención.

---

<sup>1</sup> Aspirante a Licenciada de Enfermería (Bach. Enf. Juliana Paola Santos Sandoval, UNC)

<sup>2</sup> Dra. Albila Domínguez Palacios, Doctora en salud Pública. Profesora principal de la Facultad Ciencias de la Salud de la UNC Filial Jaén.

## ABSTRACT

TITLE: Transformational leadership in nurses who perform directing posts in health establishments of the first level of attention. Jaén – Perú.2016

Autora: Juliana Paola Santos Sandoval<sup>1</sup>

Asesora: Dra. Albila Domínguez Palacios<sup>2</sup>

His aim of the research was to analyze the dimensions of transformational leadership manifested in nurses who hold management positions in health facilities at the first level of care in the city of Jaén, from the opinion of their followers. The study is framed in a Descriptive, non-experimental, cross-sectional design. The study population consisted of 18 nurses. We used the questionnaire proposed by Bass and Avolio, validated by Martinez and adapted to the Peruvian reality and to the field of Nursing. It is concluded: Nurses who exercise managerial action in health facilities of the first level of care, in the city of Jaén, do not possess the characteristics of Transformational Leadership. The predominant dimension in the exercise of leadership corresponds to the "inspirational motivation" that seeks to achieve committed and involved followers, team spirit, enthusiasm and optimism. The dimensions: Individual consideration, idealized influence and intellectual stimulation are developed very sporadically; which implies that they must be strengthened, after a process of reflection; considering that nurses should care for people with multiple needs. Nursing professionals need to develop transformational leadership actions to ensure that health services are provided to all people, with quality, timeliness, scientific principles, and human and ethical foundations.

**Keywords.** Transformational Leadership Transformational Leadership in Nursing Leadership nurses primary care.

---

<sup>1</sup>Aspiring to Nursing Degree (Bach. Enf Juliana Paola Santos Sandoval, UNC)

<sup>2</sup> Dra. Albila Dominguez Palacios, PhD in Public Health. Professor, Faculty of Nursing, UNC Branch Jaén.



## INTRODUCCIÓN

El constructo liderazgo es complejo y multideterminado<sup>1</sup>. Diversos autores entre ellos John Maxwell<sup>2</sup> coinciden en definir el liderazgo como la habilidad de una persona para influir sobre los miembros de un grupo que los lleve a alcanzar los objetivos planteados.

Los establecimientos de salud son altamente vulnerables a los conflictos interpersonales; producto del contexto y la naturaleza compleja y estresante de la labor que se realiza. Las jefaturas de enfermería con frecuencia deben enfrentar y resolver conflictos intra e interpersonales<sup>3</sup>, lo que exige en los profesionales de enfermería, no sólo capacidad técnica, sino también capacidad de gestión, entre ellos la habilidad de liderazgo.

Por otro lado, los enfermeros están involucrados en acciones de planificación, coordinación, organización y control en los diferentes niveles de atención del sistema de salud; en ese sentido, el enfermero gerente se erige como un elemento fundamental para generar relaciones interpersonales efectivas entre los miembros del equipo de salud y los usuarios; además, es el agente dinamizador de los procesos de reforma que el sector salud de diversos países en la región de las Américas están implantando con el afán de mejorar la calidad de servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

En general, toda persona requiere ser reconocida y que se valore su participación, que se lo motive a emprender acciones sin estar pendiente de algún error para castigarlo.

Sin embargo, actualmente aún existen gerentes que obstaculizan el desarrollo

personal, la creatividad e innovación en sus colaboradores, actitud que afecta el clima laboral en toda la organización; por supuesto esta forma de pensar es la antítesis del liderazgo moderno en el que se busca que el colaborador trabaje feliz y no con miedo y resentimiento. En este caso los colaboradores se muestran desmotivados, no identificados y por lo tanto serán menos productivos<sup>9</sup>.

No se puede pretender que los colaboradores que son maltratados por sus empleadores o supervisores, traten bien al público y los atiendan con afectividad. Si los líderes o gerentes con sus actitudes crean temor, resentimiento y desconfianza, no pueden pretender tener colaboradores, felices, sonrientes, atentos y seguros; se debe recordar que *se cosecha lo que se siembra*<sup>9</sup>.

Se trata de un estudio de naturaleza descriptiva, de corte transversal. Es descriptiva porque su objetivo fue observar, describir e interpretar ciertas características del liderazgo transformacional, en el profesional de enfermería. Es transversal, porque se observa y analiza en un momento determinado

El estudio, está organizado en el problema de investigación , que contiene el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivo, y la justificación; *el segundo capítulo*, esboza el marco teórico que comprende los antecedentes y la base teórica conceptual, *el tercer capítulo*, bosqueja la metodología, que detalla el tipo de estudio, población, instrumento de recolección de datos, análisis de datos, validez y confiabilidad y los criterios éticos; *el cuarto capítulo*, presenta los resultados y *el quinto capítulo*, expone la discusión de los resultados. Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## 1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Este concepto surge dentro del mundo de las empresas, de la mano de James McGregor Burns y Bernadr M. Bass. Ambos describieron una serie de habilidades necesarias en el ámbito laboral para la evolución de las compañías y a la cual, muchos dirigentes se tendrían que adaptar si querían lograr el éxito de sus proyectos. Es así como surge el trabajo de “transformar” para alcanzar objetivos en común.

La disciplina de Enfermería, requiere de un liderazgo que permita a los enfermeros participar en la toma de decisiones, generar nuevas ideas y ayudar en la solución de problemas que a diario enfrentan<sup>4</sup>; bien vale la pena mencionar que existen esfuerzos por abandonar el estilo de liderazgo autoritario basado en la obediencia y el control que durante muchos años ha caracterizado la práctica de enfermería, y adoptar un estilo participativo, basado en la confianza, compromiso y cooperación, aun cuando el riesgo de manifestar un estilo autoritario siempre está latente.

Hay evidencia que señala que existen muchos factores que influyen en el desempeño gerencial del profesional de enfermería; por ejemplo, el cambio en el modelo de atención, el clima organizacional, la sobrecarga de trabajo, entre otros<sup>5</sup>; a su vez la sociedad exige cada vez más, cuidados de calidad eficaces y que respondan a sus necesidades y expectativas. En este contexto, se recomienda al profesional de enfermería asumir el estilo de liderazgo transformacional,

caracterizado según Bass<sup>6</sup> por su capacidad para servir de modelo, inspirar la búsqueda de objetivos deseables y porque fomenta el aprendizaje.

Hay estudios en los que se sugieren que las habilidades del líder transformador, genera en los profesionales de la salud mayor satisfacción laboral. Se ha demostrado también que las diferencias entre hombres y mujeres, en el ejercicio del liderazgo, son mínimas; sin embargo, concluyen que, las mujeres son más transformacionales que los hombres y adoptan en mayor medida conductas de recompensa contingente<sup>7</sup>.

Algunos países de América Latina como Panamá y Chile exhiben resultados similares acerca del liderazgo en Enfermería en el campo clínico hospitalario; a manera de ejemplo citamos a De Lima et al.<sup>8</sup> quienes señalan que, el enfermero en su proceso de trabajo posee dificultades para tratar con conflictos, lo que se expresa en un escaso trabajo en equipo y frustración en los enfermeros; su quehacer, a veces privilegia la realización de actividades excesivamente burocráticas. Por su lado, Picheu<sup>9</sup>, refiere que las opiniones obtenidas de los enfermeros apoyan la idea de que el liderazgo de las supervisoras afecta el nivel de burnout de los enfermeros.

En el sistema sanitario peruano, las largas colas para ser atendidos, hace que los usuarios se muestren coléricos y alterados, aumentando con ello la presión y el estrés en el personal de salud, particularmente en el personal de Enfermería.

A nivel local, se pudo escuchar algunas opiniones negativas por parte del personal de Enfermería sobre el estilo de liderazgo de sus jefes de servicio, con expresiones

como “El jefe no sabe relacionarse con el personal; una vez que asumen el cargo se ponen soberbios y no brindan confianza”, “Algunos enfermeros que ejercen cargos gerenciales en los establecimientos de salud, tienen escasa capacidad para dirigir, coordinar, integrar, lo cual genera incomodidad y falta de motivación en el equipo de salud, ocasionando desintegración y descontento”. “En las Asociaciones Locales de Administración en Salud - ACLAS, las gerencias son asumidos por enfermeros, algunos hacen una buena gestión, otros no tienen capacidad de liderazgo”.

La problemática expuesta, motivó plantear la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las dimensiones del liderazgo transformacional que se manifiestan en los enfermeros que desempeñan cargos directivos en los establecimientos de salud del primer nivel de atención en la ciudad de Jaén, 2016?

El objetivo General, estuvo dirigido a 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. Los objetivos Específicos estuvieron dirigidos a: Describir las características del liderazgo transformacional que sustentan la práctica de liderazgo según dimensiones e identificar las dimensiones que predomina en el ejercicio del liderazgo en directivos en enfermería

La hipótesis que se planteó fue: Las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en los enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención son la motivación inspiracional y consideración individualizada.

Los enfermeros, no sólo deben desarrollar competencias técnicas, científicas y procedimentales, sino además deben asumir un liderazgo transformacional que favorezca su desempeño profesional y actitudinal. Actualmente las organizaciones de la salud, para lograr la calidad de cuidado a la persona y su familia, buscan fortalecer las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la práctica de valores y el desarrollo de la ética; además promueven estilos de vida saludables, la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad con autonomía y liderazgo.

Este trabajo representa una contribución importante al conocimiento acerca del liderazgo transformacional en Enfermería. Los resultados servirán de base para que las autoridades sanitarias y los propios enfermeros puedan conocer qué dimensiones del liderazgo transformacional asumen con frecuencia los profesionales de enfermería del primer nivel de atención, de tal manera que esta competencia directiva se pueda fortalecer o desarrollar a través de estrategias educativas o políticas institucionales, clave para que las organizaciones de salud cumplan su rol que se les ha encomendado.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **1. Antecedentes de la investigación**

Soto et al.<sup>10</sup> al responder dos interrogantes: ¿Cuáles son los requerimientos actuales para el enfermero en el ámbito de la gestión y administración?, y ¿cuáles son las competencias de gestión de enfermería más importantes y su relación con la gestión de cuidado? Concluyen que las habilidades de gestión y liderazgo se deben basar en conocimientos sólidos y en la experiencia. Asimismo, la concepción de gestión y liderazgo ocupa un lugar complementario al rol de cuidado que tiene el enfermero. El liderazgo transformacional y relacional, fueron necesarios para mejorar la satisfacción de los enfermeros.

Roso et al.<sup>11</sup> realizaron el año 2014, un estudio con el objetivo de establecer la relación entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, con las variables sociodemográficas y laborales en los profesionales docentes de programas de enfermería del nororiente colombiano, basado en la teoría de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional, transaccional y sus dimensiones. Los resultados muestran un liderazgo transformacional con tendencia a la categoría alta y un liderazgo transaccional con tendencia a la categoría baja. En la variable sociodemográfica para la categoría del estado civil casado/unión libre se encontró mayor relación para el liderazgo transformacional, mientras que la categoría docente soltero/separado presenta acercamiento a bajo liderazgo transformacional, pero se destaca que esta relación es muy débil al observar la poca frecuencia de esta categoría

de estado civil. Como conclusión principal se logró determinar que los enfermeros docentes ejercen de manera más fuerte el liderazgo transformacional sobre el transaccional; sin embargo, ninguno de los dos es excluyente.

Torres<sup>12</sup> en Colombia durante el año 2013, describió los estilos de liderazgo situacional presentes en los enfermeros en los departamentos del hospital, de acuerdo con la teoría de Hersey y Blanchar, para determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las variables ocupacionales. El estilo de liderazgo predominante en los enfermeros de los departamentos fue guiar, y para los enfermeros de cuidados intensivos, participativo.

Gonzales et al.<sup>13</sup> en la investigación realizada en Santiago de Chile, con el fin de determinar la relación de la satisfacción laboral con los estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, destacaron que el 27,6% de los enfermeros que declararon sentirse satisfechos laboralmente se relacionan con el estilo entrenador de su superior jerárquico. Concluyeron que a pesar que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro, sino uno más adecuado para la situación, hay una relación entre la satisfacción laboral con los estilos de liderazgo, motivo por el cual es importante profundizar en estos temas para obtener conocimientos que permitan formar profesionales líderes, capaces de mantener satisfecho a su equipo de trabajo.

Garzón<sup>4</sup> ejecutó una investigación que tuvo como objetivo identificar las características de liderazgo de los estilos transaccional y transformacional en los profesionales de Enfermería, en una Institución Prestadora de Salud (IPS) de Bogotá en el año 2012, con el fin de contribuir en el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de la institución. Como resultado se encontró que los



profesionales de Enfermería de la institución identificaron sus características de liderazgo pertenecientes al liderazgo transformacional como son: influencia idealizada conductual en un 65%, motivación inspiracional en un 80%, estimulación intelectual en un 70%, consideración individualizada en un 70%, esfuerzo extra en un 80%, efectividad en un 80% y satisfacción en un 85%. Se concluyó: respecto al liderazgo transformacional se identificaron las siguientes características: influencia idealizada conductual 62%, motivación inspiracional 80%, estimulación intelectual 70%, consideración individualizada 70 %, esfuerzo extra 80%, efectividad 80%, satisfacción 85%. Se encuentra un liderazgo transformacional con tendencia a la categoría alta y un liderazgo transaccional con tendencia a la categoría baja. Se identificó que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en los profesionales en esta IPS, se encuentra un liderazgo transformacional con tendencia a la categoría alta.

Los resultados de un estudio cualitativo desarrollado por De Lima<sup>8</sup> con la finalidad de conocer los estilos de liderazgo de los enfermeros en Panamá, apuntaron a la debilidad de los enfermeros para comprender el liderazgo, así como su aplicación. De esta forma se percibe la necesidad de construir espacios con los enfermeros sobre los tipos de liderazgo, su importancia para el trabajo en equipo y el cuidado prestado a los usuarios que acuden al servicio.

En Perú, Quispe<sup>15</sup> al determinar la “Opinión del enfermero sobre los estilos de liderazgo del enfermero jefe en el servicio de medicina”, en el año 2014, encontró que el 100% de licenciados de Enfermería encuestados consideran desfavorable el estilo de liderazgo empleado por el jefe de servicio.

Garay et al.<sup>16</sup> en la investigación, que tuvo como objetivo Determinar el perfil de liderazgo transformacional en estudiantes y docentes de práctica de Enfermería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM según opinión del estudiante de la Escuela Académico Profesional de Enfermería (EAPE) de la UNMSM, llegó a las siguientes conclusiones: El perfil de liderazgo transformacional de docentes de práctica de Enfermería según la opinión de los estudiantes, es favorable en su mayoría 49% (95 estudiantes), pero se evidencian debilidades significativas en ciertas dimensiones como estimulación intelectual y consideración individualizada donde los porcentajes de opinión sobre perfil de liderazgo transformacional favorable de docentes de práctica no supera el 50% (46% y 47% respectivamente).

## **2. Base teórica conceptual**

### **2.1 Liderazgo: Definición, Estilos de liderazgo**

Donnelly, Gibson, e Ivancevich, citados por Idone<sup>17</sup>, definen liderazgo como: Una Interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.

Según Chiavenato<sup>18</sup> “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.

Por su parte Davis et al.<sup>19</sup> señalan que el liderazgo se entenderá como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Definen el liderazgo como “el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo y hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental del éxito de una organización y su gente”.

Para John Kotter<sup>20</sup>, el liderazgo no es más que “la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”. Es decir, es el proceso de influenciar a otros para que hagan cosas y alcancen objetivos.

Según Warren<sup>21</sup>, liderazgo es influencia, para bien o para mal. Este concepto deja ver que el asunto de liderar no se trata de si se es líder o no, se trata de si se es un “buen” líder.

Estas definiciones, ponen de relieve que quien ejerce el rol de líder debe poseer cualidades personales y profesionales para influir en el personal, utilizando para ello estrategias que le permitan influenciar para lograr los objetivos trazados.

Fernández<sup>22</sup> llama estilo de liderazgo al comportamiento habitual que sigue el líder cuando trata con los subordinados. De acuerdo a la teoría de Blanchard se describen los siguientes estilos de liderazgo:

*El estilo directivo*, está determinado por un líder que no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones de cómo, dónde y cuándo deben realizar la tarea, para luego revisar el cumplimiento de la ejecución. Cuando se dan situaciones donde el líder ejerce este estilo, es él el que ejerce el control absoluto.

*El estilo participativo*: en este estilo, el líder solicita a los subordinados opinión,

información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Cada miembro del grupo u organización tiene su función específica, es responsable y libre de tomar cualquier decisión. El líder se encarga de revisar el trabajo realizado. Este estilo se ejerce cuando hay tiempo para realizar consultas o cuando se trata de un grupo experimentado.

*El estilo delegativo:* El líder da a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes solicitarle autorización; pero, el líder sigue siendo el responsable en último término.

*El estilo transformacional:* el líder “transforma” a los subordinados motivándoles a elevarse por encima de sus necesidades e interés inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual, tanto personal como profesional y en el potenciamiento de la organización. Los líderes transformacionales alientan la aceptación de metas de grupo, transmiten expectativas de alto rendimiento, tienen la capacidad de motivar e inspirar a seguidores; en especial cuando la organización enfrenta un gran cambio, entregan un sentido de propósito y significado que puede unir a las personas en una causa común.

*El estilo transaccional:* el líder motiva a los miembros del grupo; para ello ofrece recompensas o amenazas con castigos, asigna las tareas por escrito, delinea todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirige por excepción; es decir, da a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

## **2.2 Evolución de los enfoques del liderazgo**

Robbins<sup>23</sup>, clasifica las teorías en cuatro grandes enfoques: el de los rasgos, el

conductual, de contingencia y los contemporáneos o emergentes.

**En el primer enfoque,** se menciona a la **teoría de los rasgos;** su auge fue entre 1900 a 1990. Esta teoría se caracteriza por diferenciar a los líderes en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían, de allí que se consideraba que éstos nacen con esta condición. Los defensores de esta teoría sostenían que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia. Lo que los hace diferentes a las personas que no son líderes. Luego de un sin número de estudios se ha concluido que no existen rasgos físicos intelectuales o de personalidad definitivos que caractericen a un líder.

**El segundo enfoque, conductual,** su auge fue aproximadamente entre 1940 a 1960. Este enfoque postula que el estilo de liderazgo varía en función al énfasis de la conducta. Considera que la acción de liderazgo puede aprenderse. Bajo este enfoque se consideran las siguientes teorías:

- a) *Teoría del comportamiento,* defiende que la acción del líder está determinada por su orientación hacia el individuo o puesto de trabajo, siendo posible enseñar a los administradores a ser líderes. Los representantes de la Universidad de Iowa señalaron tres estilos básicos de liderazgo; autócrata, laissez faire y democrata. Otros autores de la Universidad de Ohio señalaron que los estilos de liderazgo incidían en el desempeño y nivel de satisfacción grupal en el puesto.
- b) *Teoría del grid gerencial.* Señala 81 posibilidades de estilo de liderazgo, combinando dos dimensiones: el interés por las personas y por la producción. Esta teoría reafirma la anterior. Los líderes orientados al empleado se vieron

asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción tendieron a estar asociados con la baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo.

- c) *Teoría orientada al desarrollo.* Éstos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas, generan y ponen en práctica el cambio, ya que los cambios del mundo, así lo exigen. Esta nueva dimensión amplía la concepción sobre liderazgo.

**El enfoque de las contingencias.** Este tercer enfoque que tuvo vigencia entre 1960 a 1990, indica que el liderazgo exitoso depende de la situación donde está inmerso el líder. Incluye:

- a) *Modelo de contingencias.* Formulado por Fiedler, quien desarrolló el cuestionario denominado: Cuestionario del Compañero Menos Preferido (CMP) para determinar si una persona está orientada a las relaciones o la actividad. Señala que la efectividad del líder depende del control e influencia que le proporciona la situación; por tanto, no existe un estilo único de liderazgo, sino que este va a depender de las relaciones que tenga con el grupo y las contingencias que se le presentan. Los críticos sostienen que este modelo niega la oportunidad de aprendizaje, la adaptabilidad y mejora continua.
- b) *La teoría de los recursos cognitivos.* Es la reformulación de la teoría anterior, se centraron en la incidencia negativa del estrés en la situación y su manejo en función a la inteligencia y experiencia del líder. Cuando hay un bajo nivel de estrés, los más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos.

c) *Teoría del liderazgo situacional*. Concebida por Paul Hersey y Ken Blanchard.

Los investigadores señalan que existen cuatro estilos de liderazgo asociados a igual número de conductas que determinan el comportamiento:

Comunicar: Qué hacer, cómo y dónde.

Vender: Define las tareas y motiva al grupo a ejecutarlas.

Participar: Se comparte las decisiones entre el líder y los subordinados, y

Delegar: Todo lo delega. Este estilo depende de la madurez que posee el líder en el ejercicio de un cargo y de los subordinados que posee, aclarando que ningún estilo es mejor que el otro; por tanto, el éxito depende de la selección del estilo más adecuado y de la aceptación o rechazo de sus seguidores<sup>23, 24</sup>.

d) *Teoría del intercambio de líder y miembros*. Postula que el líder, en su relación con sus seguidores, va generando una especie de preferencias por unos en comparación con los otros y los clasifica en: Los preferidos, y no preferidos, lo hacen en función a sus actitudes y características.

e) *Teoría de la trayectoria a la meta de Robert House*. Indica que el líder debe apoyar, respaldar y dirigir a sus seguidores para que logren sus propios objetivos en congruencia con los de la organización. Clasifica en cuatro estilos: Director, participativo, apoyo y orientado hacia los logros; todos los puede poseer una misma persona y utilizar separadamente dependiendo de la situación.

**El cuarto enfoque, el emergente**, considera lo moral y ético, lo holístico, la complejidad e incertidumbre; así como la consideración en la capacidad de los

subordinados. No sólo considera sus intereses personales, sino también los del grupo, organización y sociedad. Se menciona las siguientes teorías o corrientes:

- a) *Liderazgo carismático*: refiere la importancia de la motivación y conducta del líder y sus seguidores para obtener éxito en su desempeño. Entre las cualidades de los líderes se menciona: adecuada visión del futuro, asumen riesgos, consideran las limitaciones ambientales, las necesidades de los subordinados y tienen un comportamiento fuera de lo común. En general fortalecen la autoestima de sus colaboradores, tiene las metas bien definidas y son constantes en alcanzarlas.
- b) *Liderazgo transaccional*. Se fundamenta en las adecuadas relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, mediante el feedback, bien sea como estímulo o correctivo; siempre en función al logro de las metas.
- c) *Liderazgo transformacional*. Argumenta que el líder, además de ser carismático presta especial atención a los intereses y las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores, los impulsa a trascender de su interés individual por los grupales. Está en permanente búsqueda de conocimientos y avances a través de reflexiones sobre cómo mejorar lo existente.
- d) *Liderazgo visionario*. Arguye que el líder debe combinar adecuadamente sus habilidades, talentos, recursos, emociones y energía propia y sus colaboradores para propiciar logros previstos. Debe poseer por lo menos tres cualidades: explicar su visión a las personas, extender ésta visión más allá del ámbito donde ejerce su función y liderazgo<sup>24</sup>.



### **2.2.1 Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional tiene su origen en 1978, con Burns quién planteó dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional. Pero es Bass quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza en todos los contextos organizacionales. Esta nueva visión favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar su desempeño; genera cambios significativos en sus seguidores, permitiéndoles trabajar en un clima organizacional de armonía; donde las personas aprenden a trascender sus propios intereses por el bienestar del grupo, la organización o comunidad; pero al mismo tiempo, aumenta las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos<sup>25</sup>.

El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. El líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto. La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se despliegan cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores desean identificarse con este tipo de liderazgo.

Bernard Bass logró llevar a la práctica el liderazgo transformacional a través de un cuestionario, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que se ha utilizado en

numerosos estudios empíricos. El instrumento se ha utilizado para estudiar los líderes en una variedad de contextos organizacionales, tales como instituciones educativas y religiosas (entre otros) y en los distintos niveles de una organización, incluyendo los supervisores de primera línea, los directivos medios y altos.

El liderazgo transformacional, tiene cuatro dimensiones teóricamente independientes, y puede dar lugar a distintos perfiles de liderazgo transformacional a partir de los resultados alcanzados en cada una:

a) *El componente carismático* (influencia idealizada). Este primer componente representa el nivel más alto del liderazgo transformacional. Las características carismáticas que se percibe en el líder transformacional son de naturaleza socio-emocional e inspiran sentimientos de lealtad, admiración e identificación en sus subordinados, más allá del mero interés individual. Los ideales asumidos son entendidos como una intención de hacer lo que es mejor y más correcto para todos, guiando el comportamiento por una conducta ética. El líder carismático proporciona una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, gana el respeto, la confianza y fomenta el optimismo. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra de los seguidores, para lograr niveles óptimos de desarrollo y rendimiento.

b) *El componente inspiracional*. Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para actuar como un modelo para los seguidores. El líder desarrolla entusiasmo y motivación en los subordinados en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo. Comunica una visión atractiva y actúa como un modelo de conducta, centrándose en el desarrollo de los colaboradores. Comunica altas expectativas,

utilizando a veces el uso de símbolos.

Aspectos característicos de esta faceta son cuestiones relacionadas con el espíritu de equipo, el entusiasmo y el optimismo en la capacidad de todos para superar las dificultades o problemas. El líder está preocupado hacia fuera y hacia dentro con el bien del grupo, de la organización o de la sociedad, en su conjunto. En este caso, los que lideran tienden a ser percibidos como personas tenaces, con iniciativa y enérgicos, lo que demuestra un gran optimismo y confianza en un futuro mejor para el grupo. Aunque este factor puede ser entendido de manera diferente del anterior.

Bass admite la posibilidad de que el carisma y la inspiración estén unidos, adoptando el término "carismático-inspirador." Sin embargo, el autor explica que, en la realidad, hay diferencias entre los dos porque la identificación que se produce en los colaboradores sobre la figura del líder con influencia en los ideales (carisma), puede no verificarse al nivel de la motivación inspiradora.

Por lo tanto, una persona puede demostrar su capacidad para inspirar y motivar a otros en el trabajo; sin embargo, no representar un modelo de alguien que ha logrado cambiar los valores y los ideales de otra persona.

- c) *La consideración individualizada.* El líder considera las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores, promueve la equidad, hace hincapié en el aumento de la capacidad del equipo, promueve los valores organizacionales de respeto y confianza. Proporciona feedback, los apoya, los anima y trata de desarrollar su potencial y autonomía, delegando responsabilidades. Esta área se refiere así a las

relaciones individuales en el seno del grupo, con una preocupación real por las necesidades personales y profesionales de los colaboradores.

El líder busca fomentar un entorno en el que se cumplan las oportunidades para el desarrollo de las diferencias individuales, en el plano de los deseos y necesidades de cada persona que forman parte de su equipo de trabajo. Esto requiere un comportamiento debidamente ajustado a las características de cada uno, lo que permite, por ejemplo, una mayor autonomía a los que demuestran más conocimiento y experiencia en relación con la ejecución de las tareas o proporcionando más estímulos y refuerzos a los que inician una función específica.

- d) *La estimulación intelectual.* Esfuerzo adicional del líder para conducir a los seguidores a superar el corto plazo y a desarrollar sus propias capacidades estratégicas. El líder alienta a los seguidores en la toma de conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación. Les ayuda a reconocer sus propias creencias y valores. Alienta su pensamiento innovador/creativo, les ayuda a ser más competentes y exitosos. Les anima a cuestionar sus suposiciones. En este nivel, el líder tiene como objetivo fomentar la creatividad y la innovación en los otros, cuestionando los principios y mecanismos adoptados en el trabajo, a crear un entorno de apertura a nuevas ideas, lo que permite la reformulación de los problemas existentes. El líder hace hincapié en la originalidad como un valor importante y alienta la expresión de ideas y opiniones diferentes a las suyas<sup>25</sup>.

El líder transformacional provee de cambio y movimiento a la organización; por ello debe tener una clara visión de las metas a alcanzar para guiar a la institución

en nuevas direcciones. Este tipo de líder enfatiza las nuevas posibilidades y promueve una visión de futuro porque es guiado por un fuerte sentido de propósito.

En un mundo cambiante, los líderes más valiosos son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas:

- Hacerlos conscientes de qué tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas,
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en toda la organización<sup>24, 25</sup>.

### **2.2.2 Liderazgo en Enfermería en Atención Primaria de la Salud.**

En todos los países en desarrollo y desarrollados, los enfermeros tienen la responsabilidad y compromiso de contribuir para que el sistema de salud, pueda contribuir a cuidar y mantener la salud de la población. Los enfermeros deben cuidar a la gente que tiene grandes necesidades, y necesitan desarrollar acciones de liderazgo para asegurar que los servicios de salud se brinden a todas las personas, con calidad, con oportunidad, con principios científicos y fundamentos humanitarios y éticos.

El profesional de Enfermería, si está realmente comprometido con la atención primaria de la salud, debe asumir un liderazgo basado en valores, que le permita ofrecer cuidados oportunos, seguros, adecuados y de calidad a la persona, familia y comunidad.

Mahler, Director General de la Organización Mundial de la Salud<sup>26</sup> (OMS), expresó en su discurso a la Asamblea Mundial de la Salud en 1985, que las personas que están en mejor posición para implementar las estrategias de Atención Primaria son los enfermeros y planteó el reto de asumir el liderazgo; sus expresiones fueron:

“Millones de enfermeras de todo el mundo tienen la clave para la aceptación y expansión de la atención primaria ya que ellas trabajan muy cerca de la gente, así sean enfermeras de salud comunitaria o enfermeras de cuidado intensivos”.

El enfermero que ejerce un liderazgo transformacional deberá exhibir las siguientes características:

<b>Atributos</b>	<b>Características</b>
Influencia idealizada (atributo y comportamiento)	Los líderes enfermeros son vistos con respeto, son modelos de confianza, sus colaboradores pueden contar con ellos cuando los requieren, y demuestran altos estándares éticos y morales.
Motivación por inspiración	Los líderes enfermeros motivan e inspiran a sus seguidores, promueven el trabajo en equipo, demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro.
Estimulación intelectual	Los líderes enfermeros estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, cuestionan antiguos

supuestos. Dan la bienvenida a nuevas ideas, sin temor a equivocarse o ir contra la corriente.

Consideración individualizada	Pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores.
-------------------------------	---

---

Esquema 1. Dimensiones del liderazgo transformacional.

### 2.3 Definición de términos

**Enfermería.** La Enfermería es una profesión de servicio y cuya esencia es el respeto a la vida y el cuidado del ser humano<sup>27</sup>.

**Gestión directiva.** Se refiere al desarrollo del liderazgo transformacional que potencia el trabajo en equipo, y que permite compartir la misión, la visión, los principios, los valores, los objetivos y las metas de la institución<sup>28</sup>.

**Cuidado enfermero.** El cuidado es el objeto de conocimiento de la Enfermería y se esboza como criterio fundamental para distinguirla de otras disciplinas del campo de la salud<sup>27</sup>.

**Colaboradores.** Personas dispuestas a colaborar para el cumplimiento de las metas de su lugar de trabajo en lugar de limitarse a “hacer lo que el jefe le pide” o lo que el trabajador “imagina que es correcto”<sup>28</sup>.

### **3. Hipótesis**

Las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en los enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención son motivación inspiracional y consideración individual.

### **4. Variables de estudio**

La variable es liderazgo transformacional en enfermeros, el que posee cuatro dimensiones:

- Influencia idealizada.
- Motivación inspiracional.
- Estimulación intelectual.
- Consideración individualizada

### **5. Operacionalización de variables**

(Ver página siguiente)



## Operacionalización de variables

Hipótesis: Las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en los enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención son la influencia idealizada y la estimulación intelectual.						
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE DE INFORMACIÓN
Liderazgo transformacional en el enfermero	El líder transformacional, se compromete con las metas de la organización y rechaza todo beneficio personal. motiva a las personas a realizar más de lo que ellos mismos esperan y, por lo tanto, producen cambios organizacionales	Influencia idealizada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.</li> <li>2. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.</li> <li>3. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.</li> <li>4. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.</li> <li>5. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar</li> <li>6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma</li> <li>7. Demuestra un sentido de autoridad y confianza</li> <li>8. Enfatiza la importancia de una misión común</li> </ol>	Nunca (0) Pocas veces (1) Casi siempre (2) Siempre (3)	Cuestionario estructurado	Enfermero
		Motivación inspiracional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habla de forma optimista sobre el futuro.</li> <li>2. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades debe ser satisfecha.</li> <li>3. Presenta una convincente visión del futuro.</li> <li>4. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.</li> </ol>	Nunca (0) Pocas veces (1) Casi siempre (2) Siempre (3)		

	<p>Incluye cuatro dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia idealizada</li> <li>• Motivación inspiracional</li> <li>• Consideración Individual</li> <li>• Estimulación intelectual</li> </ul>	Consideración Individual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de enfermeros.</li> <li>2. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo</li> <li>3. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.</li> <li>4. Me ayuda a mejorar mis capacidades</li> </ol>	<p>Nunca (0)  Pocas veces (1)  Casi siempre (2)  Siempre (3)</p>	Cuestionario estructurado	Enfermero
		Estimulación intelectual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.</li> <li>2. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.</li> <li>3. Nos hace ver los problemas desde muy distintos ángulos</li> <li>4. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.</li> </ol>	<p>Nunca (0)  Pocas veces (1)  Casi siempre (2)  Siempre (3)</p>	Cuestionario estructurado	Enfermero

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

Se trata de un estudio de naturaleza descriptiva, de corte transversal. Es descriptiva porque su objetivo fue observar, describir e interpretar ciertas características del liderazgo transformacional, en el profesional de enfermería. Es transversal, porque se observa y analiza en un momento determinado<sup>29</sup>. El estudio se llevó a cabo entre junio a octubre de 2016. El diseño de la investigación se plantea como no experimental, dado que se observó el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural.

#### **3.2 Población**

Estuvo constituida por cada uno de los enfermeros que laboran en los establecimientos de salud del primer nivel de atención.

El escenario de la investigación fueron los establecimientos de salud del primer nivel de atención de la ciudad de Jaén, conformado por dos establecimientos: Centro de Salud Morro Solar y Centro de Salud Magllanal, localizados en el distrito y provincia de Jaén, de la Región Cajamarca-Perú. Los establecimientos de salud son asociaciones sin fines de lucro, denominados CLAS (Comunidades Locales de Administración de Salud). Conducido bajo la modalidad de cogestión.

### **3.3 Muestra**

La población estuvo constituida por todos los enfermeros que laboran en los establecimientos de salud del primer nivel de atención de la ciudad de Jaén, conformada por 26 enfermeros. Se consideraron como criterios de inclusión, los siguientes: profesionales de enfermería varones y mujeres, mínimo 06 meses de relación laboral, enfermeros que trabajan en los centros de salud CLAS: Magllanal y Morro Solar. Se excluyeron a los enfermeros que ejercen cargos directivos y a los que estuvieron haciendo uso de su periodo vacacional. En total se exceptuaron a ocho (08) profesionales de enfermería: dos (02) ostentan cargo directivo, uno (01) estuvo haciendo uso de su periodo vacacional y cinco (05) no aceptaron participar en el estudio, a pesar de conocer los objetivos del mismo (Anexo 5). La muestra utilizó el método no probabilístico, por cuanto no se utilizó ningún criterio estadístico para su determinación. Esta quedó constituida por 18 enfermeros.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario estructurado denominado Multifactor leadership Questionnaire conocido en su sigla en inglés MLQ, en su versión corta, elaborado por Bernard Bass y Avalio.

Para la recolección de datos, se realizó el trámite administrativo en cada uno de los centros de salud, a fin de obtener el permiso correspondiente (Anexo 4) para la aplicación del cuestionario. Se identificó a cada uno de los enfermeros a partir de un marco muestral elaborado a partir de la información proporcionada en los establecimientos. A cada enfermero se le hizo entrega de un cuestionario y un formato

elaborado para que brinde su consentimiento informado previo a dar respuesta al instrumento. El instrumento tuvo una duración de siete minutos en promedio y se aplicó en los ambientes de cada establecimiento de salud.

### **Validez y confiabilidad**

En Perú, el instrumento, fue validado por Martínez Ysrael en su tesis sobre liderazgo transformacional en la gestión de una institución pública. El cuestionario está constituido por 20 reactivos, tipo Likert modificado en tres categorías: nunca (1), pocas veces (2), siempre (3) (Anexo 1)

El autor realizó la confiabilidad del instrumento a través del análisis de Alpha de Cronbach, estimándose un valor de 0,934, considerado de alta confiabilidad. Los valores fluctúan en el rango de 0 a 1, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desea investigar. Se aplicó una prueba piloto, constituido por cinco enfermeras, para evaluar si el instrumento es pertinente para el campo de la enfermería.

### **3.5 Técnicas de procesamientos y análisis de datos**

Los datos fueron sometidos al programa estadístico SPSS versión 22 para entorno Windows. La tabulación de los datos se efectuó en cuadros de doble entrada (Anexo 4), que permitió en el margen izquierdo, colocar los indicadores e ítems por cada dimensión que caracterizan al liderazgo transformacional. A partir de los datos se elaboró los gráficos que se presentan en el capítulo de resultados, datos que han sido analizados y discutidos según el marco teórico.

### 3.6 Aspectos éticos de la investigación

- **Principio de respeto:** Comprende el derecho a la autodeterminación y el derecho irrestricto a la información. Las participantes del estudio decidieron libremente si participan o no en la investigación.
- **Consentimiento Informado:** Es importante tanto para el investigador como para el informante, dar a conocer los objetivos y la metodología a utilizar. En ese sentido, se les explicó previamente los instrumentos a utilizar, se hicieron las aclaraciones de alguna duda que se presentaron durante su aplicación y después de ésta. Además, se les aseguró preservar la confidencialidad y dieron el consentimiento informado.
- **Principio de justicia:** Las participantes del estudio fueron tratados con amabilidad y respeto sin perjuicios, ni discriminaciones. Se estableció un espacio para aclarar dudas y los acuerdos establecidos fueron cumplidos por el investigador.

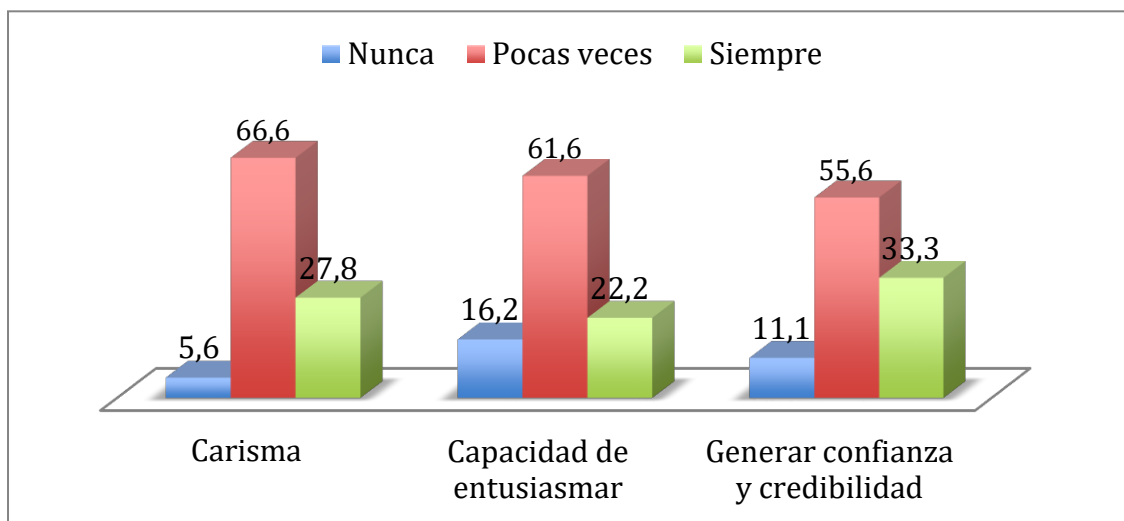
## CAPÍTULO IV

### 4.1 RESULTADOS

Se inicia este capítulo describiendo las características sociodemográficas y laborales de los enfermeros que participaron en el estudio. 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.

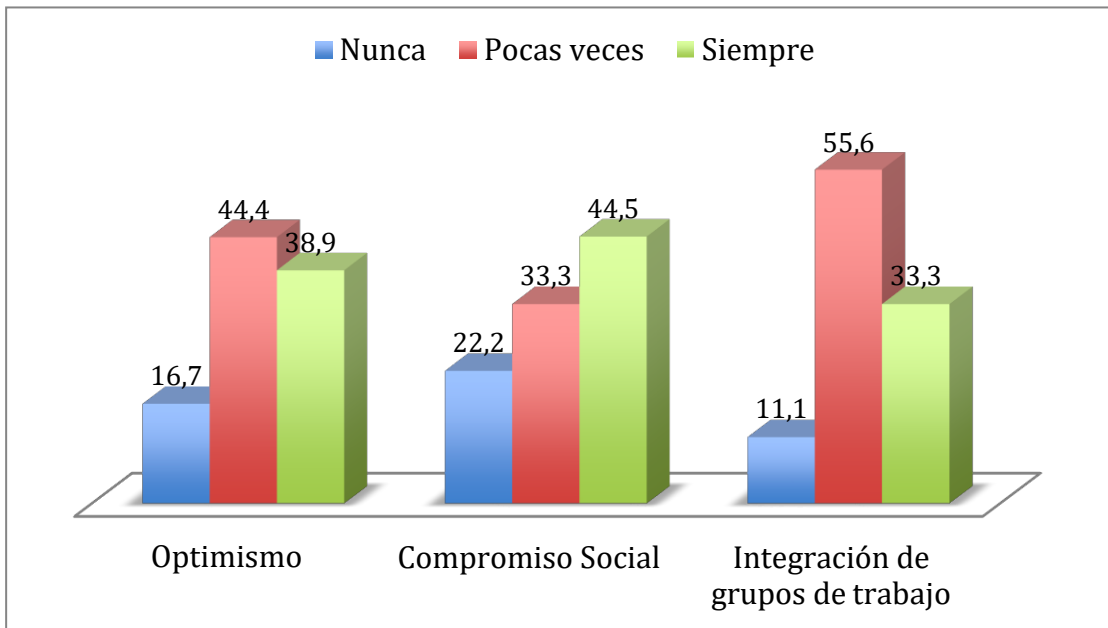
A continuación, se presenta los resultados por objetivos:

#### 4.1.1 Dimensiones del liderazgo transformacional en enfermeros



**Figura 1.** Liderazgo transformacional en la dimensión influencia idealizada

El enfermero del primer nivel de atención que ejerce cargo directivo, “pocas veces” desarrolla un liderazgo transformacional, en la dimensión: “Influencia Idealizada”. Los indicadores tienen carisma (66,6%), poseen la capacidad para entusiasmarlos (61,6%) y genera confianza y credibilidad (55,6%). La mitad de sus seguidores expresan que, muy pocas veces los enfermeros gestores los ponen de manifiesto, en su actuar durante su desempeño profesional, según se observa en la figura 1.

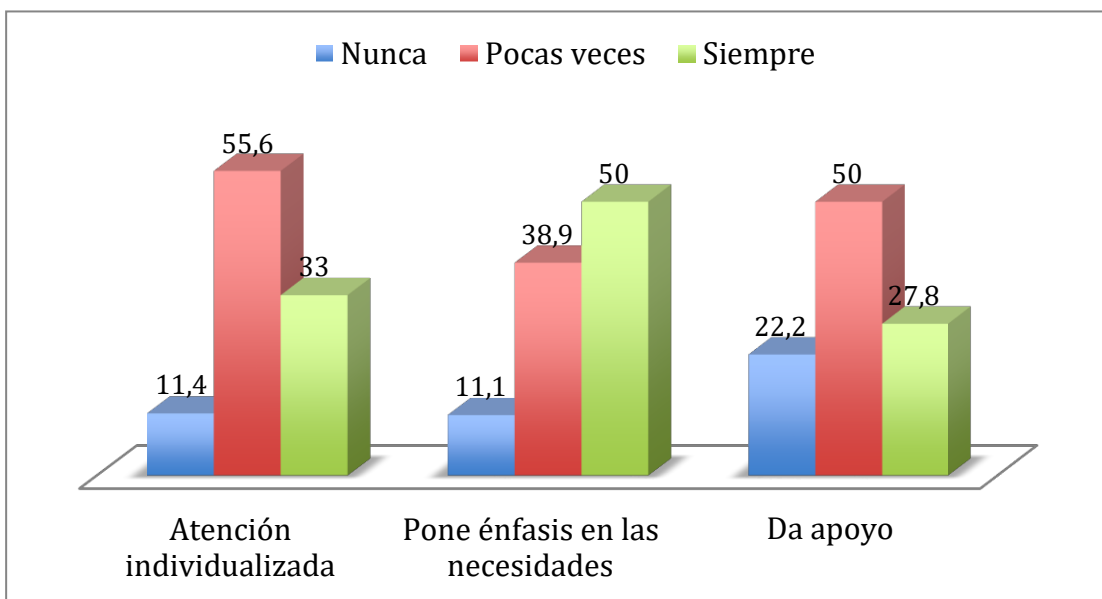


**Figura 2.** Liderazgo transformacional en la dimensión motivación inspiracional

En la figura 2, se muestra los valores del liderazgo transformacional del enfermero, en la dimensión: “Motivación Inspiracional”. Según los resultados, cerca de la mitad de enfermeros directivos denotan compromiso social (44,4%); sin embargo, “pocas veces” promueven la integración de los grupos de trabajo (55,6%) y expresan una conducta optimista (44,4%).

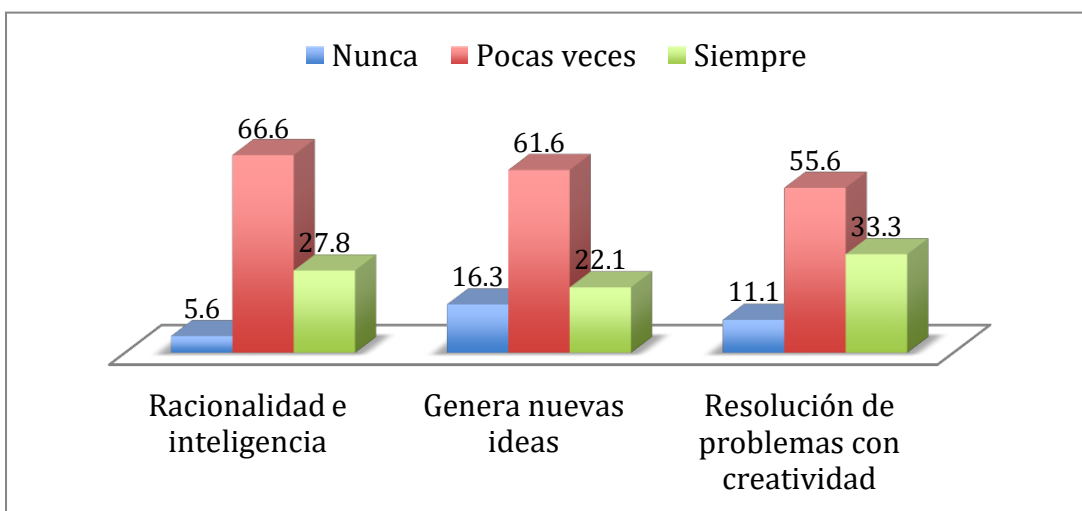
Es necesario hacer notar que hay una tendencia a desarrollar ciertas características del liderazgo transformacional en esta dimensión, sobre todo, cuando se trata de dar ánimo y generar entusiasmo.





**Figura 3.** Liderazgo transformacional en la dimensión consideración individual

Los indicadores utilizados para valorar la práctica de liderazgo transformacional en la dimensión “Consideración Individual”, muestran resultados heterogéneos. Así, “pocas veces” prestan atención individual y personalizada a sus colaboradores (55,6%) y les brindan apoyo (50%); sí ponen énfasis en sus necesidades de desempeño laboral, otorgándoles responsabilidades acorde a sus capacidades (50,0%), tal como se observa en la figura 3.

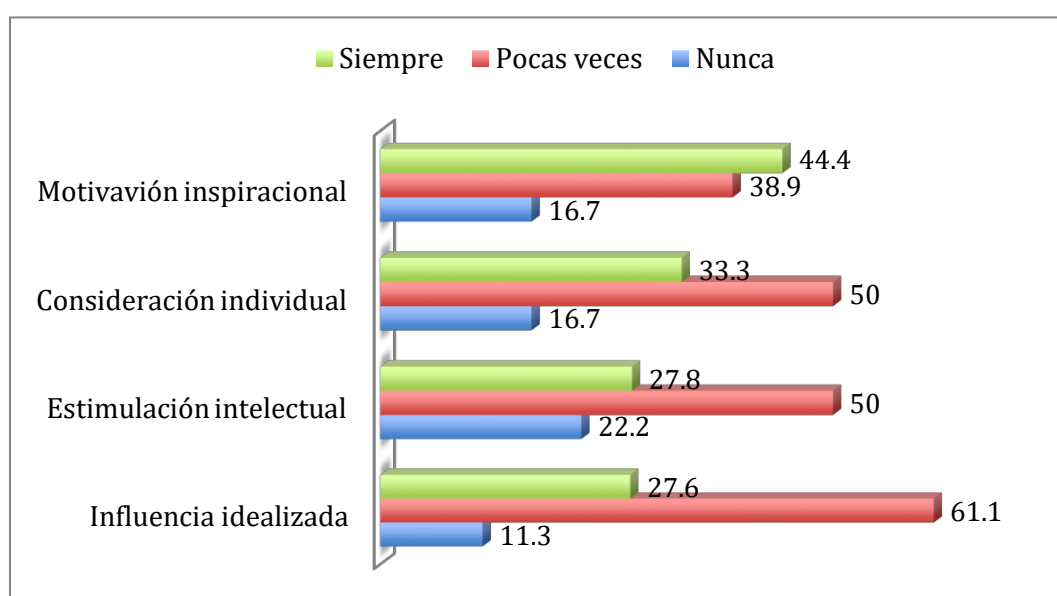


**Figura 4.** Liderazgo transformacional en la dimensión estimulación intelectual

En la figura 4, exhibe el estilo de liderazgo transformacional, 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, por el contrario ponen énfasis en la racionalidad para la solución de problemas.

#### 4.1.2 Dimensiones del liderazgo transformacional que predomina y se dan en menor medida en los enfermeros



**Figura 5.** Liderazgo transformacional según dimensiones en enfermeros del primer nivel de atención

Al analizar la variable liderazgo transformacional en forma global, los resultados evidencian que los enfermeros directivos aún no presentan conductas relacionadas con las características propias de un liderazgo transformacional. De las cuatro dimensiones, en tres, los gestores, “pocas veces” practican en su quehacer cotidiano el estilo transformacional: Influencia idealizada (61,1%), estimulación intelectual (50,0%) y consideración individual (50,0%); solamente lo hacen en la dimensión motivación inspiracional (44,4%), tal como se muestra en la figura 5.

## 4.2 DISCUSIÓN

El estudio sobre liderazgo en enfermería, en un contexto específico, como es, el primer nivel de atención del sistema sanitario y el estilo basado en valores, es un importante aporte en esta línea de investigación, donde los estudios son escasos.

Respecto al primer objetivo: describir las dimensiones del liderazgo transformacional en enfermeros gestores, los resultados globales evidencian que éstos, no ejercen un estilo de liderazgo transformacional. Lo que significa que, los profesionales en sus pensamientos son más reactivos que proactivos, son poco creativos en la búsqueda de soluciones a los viejos problemas, motivan escasamente y gestionan desorganizadamente, sin un rumbo claro.

En cuanto al análisis por dimensiones se puede precisar que pocas veces, los enfermeros asumen, características del “liderazgo transformacional carismático”. En consecuencia, el liderazgo asumido, no toma como base, la postura teórica de Bass<sup>6</sup> quién sostiene que éstos líderes tienen un fuerte sentido de responsabilidad y deber, dan ánimo, aumentan el entusiasmo de sus seguidores, generan confianza y credibilidad; tanto así, que los seguidores buscan emularlos. Bass, también expresa que muchos líderes buscan empoderar a sus seguidores; pero hay otros, que tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad, para establecer una lealtad personal, más que, un compromiso por ideales.

En cuanto al liderazgo basado en la “Motivación Inspiracional”, hay indicadores que ponen en evidencia que los enfermeros que desempeñan cargos directivos, asumen las características de un liderazgo transformacional con ciertas debilidades.

La insuficiente capacidad visionaria percibida por los enfermeros, puede estar relacionado con la cultura individualista imperante en las organizaciones de salud, el ejercicio rutinario de su rol y la falta de objetivos precisos.

Los enfermeros gestores, deben tener la capacidad de inspirar y guiar hacia un compromiso organizacional. No es tarea fácil generar confianza, pero si el líder, muestra una conducta optimista, favorecerá la integración de los equipos de enfermería para el abordaje de los problemas de salud y la satisfacción de las necesidades de las personas y familias.

Estos resultados encuentran sustento en lo expresado por Gonzales et al.<sup>13</sup>, quienes consideran que promoviendo una visión clara y precisa de lo que se quiere alcanzar, estimulando la energía positiva entre sus seguidores para lograr altos niveles de desempeño se obtendrá niveles óptimos de calidad.

Respecto a la Consideración Individual, los resultados muestran que el enfermero algunas veces proporciona asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación. En conclusión, el enfermero no desarrolla un liderazgo transformacional en esta dimensión. Desde la postura teórica de Bass<sup>6</sup>, los líderes eficaces actúan como mentores, prestan especial atención a las necesidades y una atención personalizada a sus seguidores, para garantizar el éxito de los objetivos planteados; teoría que debe tenerse en cuenta para desarrollar un liderazgo eficaz.

Finalmente, los resultados respecto a la Estimulación Intelectual, tampoco son congruentes con los reportados por González et al.<sup>11</sup>; Mendoza et al.<sup>30</sup> y Bass<sup>6</sup> quienes sostienen que, para ser eficientes en la estimulación intelectual de sus seguidores, el

líder debe tener habilidades intelectuales superiores a los miembros del equipo; aspectos que debe acompañarse de flexibilidad y creatividad de pensamiento. Así, el líder podrá hacer que sus seguidores salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular sus problemas y a buscar formas diferentes de solucionarlos, favoreciendo nuevos enfoques para viejos problemas; aspectos que hoy en día, son muy requeridos en la práctica sanitaria, del primer nivel de atención.

Las deficiencias para asumir una conducta que se acerca al estilo transformacional, puede explicarse, en la cultura de gestión; basada en el autoritarismo y los mecanismos de control, utilizados durante varios años en los sistemas de salud; lo que ha hecho de los enfermeros, personas pasivas, individualistas, con un estilo de comunicación vertical, entre otros. Sin embargo, por los resultados, se puede asumir, que, los líderes en enfermería, están cambiando estas prácticas tradicionales, para adaptarse a las nuevas exigencias de un entorno dinámico y flexible, que exige de interrelaciones, de consensos y de considerar a las personas el elemento más importante de las organizaciones. Los enfermeros ya realizan ciertas características de un liderazgo transformacional.

Respecto al segundo objetivo: identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predomina en el ejercicio del liderazgo por los directivos enfermeros. La característica predominante fue Motivación inspiracional seguido de consideración individual, las demás se desarrollan de manera esporádica.

Los resultados, difieren de los reportados por Garzón<sup>14</sup> en Bogotá, quien sostiene que los licenciados de enfermería que ejercen labor asistencial, tienen características de liderazgo pertenecientes al liderazgo transformacional en todas sus dimensiones.

En cambio, son congruentes con algunos resultados de Gary et al.<sup>6</sup> en Lima-Perú, quién señaló que el perfil de liderazgo transformacional de los enfermeros docentes de práctica, evidencian debilidades significativas en ciertas dimensiones como consideración individualizada y estimulación intelectual. Los resultados mostrados por Roso et al.<sup>11</sup> también evidencian que existe una tendencia a la categoría alta, respecto al liderazgo transformacional, pero, necesita ser fortalecida.

Mendigure<sup>31</sup> refiere que la Atención Primaria de Salud (APS) está en la agenda mundial. Y, en circunstancias en que el país experimenta procesos de reforma en el sector salud, cobra alta importancia, que los profesionales de enfermería, redefinan sus convicciones, compromisos y acciones para contribuir al fortalecimiento de la APS; Los enfermeros en el Perú en cantidad representan el 35 % de la fuerza laboral en el país y por su formación y desempeño profesional, constituyen la esencia misma de la APS; por tanto, es la principal fuerza ocupacional para la definición, implementación y evaluación de políticas públicas saludables, tal y conforme lo han reconocido la OMS, Organización Panamericana de la salud-OPS, el Fondo de las Naciones Unidas-UNICEF, el Banco Mundial-BM y el Ministerio de Salud-MINSA<sup>31</sup>.

Sin embargo, el papel de liderazgo de los enfermeros aún está sumergido en la invisibilidad, por una variedad de razones intrínsecas y exógenas a la profesión. Y porque, la cultura de enfermería todavía presenta una gran dosis de subordinación lo cual le resta poder y autoridad para asumir un desempeño profesional más creativo e innovador; agravado por el déficit de enfermeras en todo el sistema de salud que genera una sobrecarga de responsabilidades y múltiples tareas, sin lograr el poder y la

autoridad para dirigir la práctica, orientar la educación, definir las políticas y sistemas de control, de acuerdo con el enfoque de la APS, basado con predominio de un liderazgo transformacional.

La limitación del estudio radica en su nivel descriptivo. La muestra no pretende ser generalizada para todos los servicios del primer nivel de atención o contextos distintos a los estudiados.

Finalmente, se espera que los resultados sirvan a los profesionales e instituciones participantes en el estudio y desarrollen futuras investigaciones en el campo del liderazgo transformacional en enfermería encaminado a liderar procesos tendientes a mejorar el desempeño profesional y personal de los equipos de enfermería, que se exprese en un cuidado de calidad a las personas, familia y comunidad.

#### **4.3 CONCLUSIONES**

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. Las dimensiones: Consideración individual, influencia idealizada y estimulación intelectual se desarrollan de manera muy esporádica; lo cual implica que deben ser fortalecidas, luego de un proceso de reflexión; considerando que los enfermeros deben cuidar a personas con múltiples

necesidades.

Los profesionales de enfermería necesitan desarrollar acciones de liderazgo transformacional para asegurar que los servicios de salud se brinden a todas las personas, con calidad, oportunidad, principios científicos y fundamentos humanos y éticos.

## **RECOMENDACIONES**

Los directivos de los establecimientos de salud, deben realizar programas de educación continua que incluya los diversos estilos de liderazgo, para fortalecer las capacidades de los enfermeros.

A la academia, poner énfasis en el proceso de formación académica, el desarrollo de capacidades para el ejercicio del liderazgo transformacional.

Continuar el estudio en esta área temática, a fin de contribuir a la generación del conocimiento en enfermería.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hernández C. Estilos de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud. REDUCA (Enfermería, Fisioterapia y Podología). Vol 2, (1) 2010. Universidad Complutense de Madrid. Escuela Universitaria de Enfermería, Fisioterapia y Podología.
2. Maxwell J. El desafío del liderazgo; 2011.Estados Unidos de América.
3. Yáñez R, Valenzuela S, Dagnino P, Cuadra R. Las consecuencias emocionales de desconfiar en las jefaturas de enfermera. *Index Enferm* [online]; 2012, vol.21, n.1-2, pp.28-32. ISSN 1132-1296. [citado 2016 Abr 16]; Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962012000100007>.
4. Garrido M, Mojarro S, Tierra P. Liderazgo en Enfermería: su importancia para el desarrollo de la disciplina. Revista médica electrónica. Portales médicos. Com. Ecuador. [citado 2016 Abr 16]; Disponible en: <http://www.revista-portalesmedic.com/revista-medica/liderazgo-enfermeria-desarrollo-de-la-disciplinna>.
5. Luengo C, Lara R, López MÁ. Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral (S20-23) medida en una muestra del equipo de enfermería de Centros de Atención Primaria de las Provincias de Ñuble y Valparaíso, Chile. *Enfermería Global*. N° 45; 2016.
6. Bass B. Center for Leadership Studies, State University of New York, Binghamton.USA.1 Vol (1), núm. 27 Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. México; 2007.

7. Cuadrado I. El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 115-129, jul. 2012. ISSN 2255-1271. [Consultado 2016 Abr 16]; Disponible en: <<http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/525/465>>. Fecha de acceso: 17 abr. 2016 doi:<http://dx.doi.org/10.5944/ap.2.2.525>.
8. De Lima L, Coelho S, Adyles L, Biolchi T., Pires de Pires DE, Schubert VM. Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. *Enferm. glob.* [periódico en Internet]; 2011 Abr [citado 2016 Abr 16]; 10(22): Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?Script=sci\\_arttext&pid=S1695-61412011000200014&lng=pt](http://scielo.isciii.es/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000200014&lng=pt).
9. Pucheu JA. Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería. Tesis doctoral. Santiago 2009. Universidad de Chile. [citado 2016 Abr 16]; Disponible en: <http://C:/Users/Usuario/Documents/LIDERAZGO/lidereazgo%20transformaciona%20n%201.html>.
10. Soto P, Reynaldos K, Martínez D, Jerez O. Competencias para la enfermera/o en el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichán* [Internet]. 2014 Mar [Citado 2016 abril 17]; 14 (1): 79-99. Available from: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-5000000009972014000100008&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-5000000009972014000100008&lng=en). <http://dx.doi.org/10.5294/aqui.2014.14.1.7>.
11. Rozo SM, Abaunza de González. Liderazgo transaccional y transformacional. *Rev. Unal.edu.com*. Vol 28 (2). Universidad Nacional de Colombia; 2014
12. Torres C. Liderazgo situacional en enfermería en una institución de salud en Bucaramanga. Programa de Enfermería, Universidad de Santander UDES,

- Campus Universitario Lagos del Cacique, Bucaramanga, Colombia. claudiaconsuelo@yahoo.com. *Enferm Clin.* 2013 Jul-Aug; 23(4):140-7. doi: 10.1016/j.enfcli.2013.04.004. Epub 2013 Jun 21.
13. González L, Guevara E, Morales G, Segura P, Luengo C. Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Cienc. enferm.* [Internet]; 2013[citado 2016 Abr 16]; 19 (1): 1121. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-9553201300100002&lng=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-9553201300100002&lng=pt). <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532013000100002>.
  14. Garzón LE, Características de liderazgo de los estilos transformacional /transaccional en los profesionales de enfermería de una IPS de Bogotá 2011 [tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia. Disponible See: more at: <http://www.bdigital.unal.edu.co/11729/#sthash.qzHTdoVs.dpuf>
  15. Quispe J. Opinión del enfermero sobre los estilos de liderazgo del enfermero jefe en el servicio de medicina; 2014. [Tesis de licenciatura] Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
  16. Garay Y, Sila K. Perfil de liderazgo transformacional en estudiantes y docentes de práctica de enfermería de la UNMSM según opinión de los estudiantes de la EAP de Enfermería de la UNMSM, Lima – Perú; 2011 (acceso 18 de septiembre de 2016). Disponible en:<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1301>
  17. Donnelly, Gibson, e Ivancevich. Liderazgo al más alto nivel; 2007. Bogotá: Citados por Idone T. Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de ventanilla. [Tesis de maestría] Universidad San Ignacio de Loyola; 2012. Lima, Perú.
  18. Chiavenato I. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las

- organizaciones. Australia. Thomson; 2005.
19. Davis K. y Newstrom, J. Comportamiento Humano en las Organizaciones. México. Editorial Mc Graw Hill; 2004.
  20. Kotter J. El Factor Liderazgo. Madrid; 1988. Ediciones Díaz de Santo S. A.
  21. Warren B, Still S. *A Memoir of a Life in Leadership*; 2010.
  22. Fernández P. La formación de los equipos directivos. La Rioja: Mc Graw Will; 2005.
  23. Robbins S. Comportamiento organizacional. México. Pearson Prentice Hall. Traducido por Dávila.
  24. Giraldo D, Naranjo J. Liderazgo, desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Universidad del Rosario. Colombia; 2014
  25. Vásquez A. Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo. Una reflexión. Revista iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación. Vol.1 (1). RIECE; 2013.
  26. Mahler H. La Atención Primaria de la Salud. Director de la Organización Mundial de la Salud; 2008.
  27. Loncharich N. El cuidado enfermero. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima \_ Perú; 2010
  28. Larcos J. Transformando empleados en colaboradores. Escuela de Administración de Negocios. ESAN. [On line]; 2016. Disponible en: [esan.edu.pe/conexiónesan](http://esan.edu.pe/conexiónesan)
  29. Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación; 2003. 3ra.ed. México, DF.: Mac Graw-Hill.

30. González O, González O, Ríos G, León J. Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, vol. 15 (3); 2013. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Maracaibo, Venezuela
31. Mendigure J. Liderazgo en enfermería para fortalecer la atención primaria de la salud. Lima; 2013. [en línea] Disponible en; <http://juliomendigure.blogspot.pe/2013/02/liderazgo-de-enfermeria-y-atencion.html>.
32. Bass B, Avolio B. Transformational Leadership and organizational culture. *Obtenido de Public Administration Quarterly*; 1993. 17, p. 112-121.
33. Miraval F. Liderazgo. Disfrutar el camino te llevará más lejos. 2016 [on line]. [citado 2016 Abr 16]; Disponible en: [ww.gestiopolis.com/liderazgo-disfrutar-camino-te-lleva-mas-lejos/](http://ww.gestiopolis.com/liderazgo-disfrutar-camino-te-lleva-mas-lejos/)

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	DISEÑO	ESTADÍSTICA
Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las dimensiones del liderazgo transformacional que se manifiestan en los enfermeros que desempeñan cargos directivos en los establecimientos de salud del primer nivel de atención en la ciudad de Jaén, 2016?	Objetivo General  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.	Las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en los enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención son la motivación inspiracional y consideración individualizada.	La variable es liderazgo transformacional en enfermeros, el que posee cuatro dimensiones:  Influencia idealizada.  Motivación inspiracional.  Estimulación intelectual.  Consideración individualizada	Población Enfermeros que laboran en los establecimientos de salud Morro solar y Magllanal (18 enfermeros)  Método Descriptivo  Diseño Transversal  Instrumento cuestionario estructurado denominado Multifactor leadership Questionnaire (MLQ)  Procesamiento programa estadístico SPSS versión 22	Análisis univariado Proporción Mediana Frecuencias absolutas Frecuencias relativas
	Objetivos específicos  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir las características del liderazgo transformacional que sustentan la práctica de liderazgo según dimensiones.</li> <li>• Identificar las dimensiones que predomina en el ejercicio del liderazgo en directivos en enfermería.</li> </ul>				

## Anexo 2

### CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMEROS.

**Estimado Enfermero:**

Este cuestionario está pensado para describir el estilo de liderazgo transformacional de los gestores de los establecimientos del primer nivel de atención.

No hay respuestas que se puedan considerar buenas o malas. Solamente es un instrumento exhaustivo para saber cuáles son sus opiniones de la relación del gerente enfermero de su centro de salud o unidad y sus seguidores.

Las respuestas son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada, ya que la valoración será global.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**I. DATOS GENERALES**

<p>1. Sexo:</p> <p style="padding-left: 20px;">Masculino..... ( )</p> <p style="padding-left: 20px;">Femenino..... ( )</p>	<p>4. Mi experiencia con el gerente ha sido.</p> <p style="padding-left: 20px;">Entre 6 meses a 11 meses.....( )</p> <p style="padding-left: 20px;">De 1 a 2 años.....( )</p> <p style="padding-left: 20px;">De 2 a 4 años.....( )</p> <p style="padding-left: 20px;">Más de 4 años.....( )</p>
<p>2. Edad</p> <p style="padding-left: 20px;">23 a 30 años.....( )</p> <p style="padding-left: 20px;">31 a 40 años.....( )</p> <p style="padding-left: 20px;">41 a 50 años.....- ( )</p> <p style="padding-left: 20px;">Más de 51 años ..... ( )</p>	<p>5. ¿Ha tenido alguna vez un cargo directivo?</p> <p style="padding-left: 20px;">Si.....( )</p> <p style="padding-left: 20px;">No .....( )</p>
<p>3. Tiempo de servicio</p> <p style="padding-left: 20px;">De 1 a 5 años..... ( )</p> <p style="padding-left: 20px;">De 6 a 10 años.....( )</p> <p style="padding-left: 20px;">De 11 a 15 años.....( )</p> <p style="padding-left: 20px;">De 16 a 20 años... ..( )</p> <p style="padding-left: 20px;">Más de 21 años.....( )</p>	<p>6. En caso de ser positivo, indique los cargos más relevantes y el tiempo ejercido:</p> <p style="padding-left: 20px;">Cargo 1: _____</p> <p style="padding-left: 20px;">Años : _____</p> <p style="padding-left: 20px;">Cargo 2: _____</p> <p style="padding-left: 20px;">Años : _____</p> <p style="padding-left: 20px;">Cargo 3: _____</p> <p style="padding-left: 20px;">Años: _____</p>



**II. LA MATRIZ CONTIENEN LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO. ELIJA SOLAMENTE UNA RESPUESTA DE LAS TRES POSIBILIDADES QUE LE OFRECEMOS, RODEÁNDOLA CON UN CÍRCULO.**

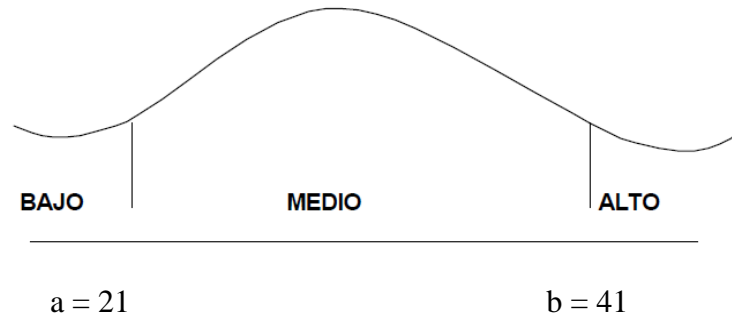
NUNCA (1)	POCAS VECES (2)	SIEMPRE (3)
--------------	--------------------	----------------

1	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	1	2	3
2	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	1	2	3
3	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	1	2	3
4	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	1	2	3
5	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	2	3
6	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	1	2	3
7	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	1	2	3
8	Enfatiza la importancia de una misión común	1	2	3
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	1	2	3
10	Habla con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.	1	2	3
11	Presenta una convincente visión del futuro.	1	2	3
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	1	2	3
13	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de enfermeros.	1	2	3
14	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	1	2	3
15	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	1	2	3
16	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3
17	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	1	2	3
18	Utiliza diferentes métodos y técnicas cuando intenta solucionar los conflictos.	1	2	3
19	Nos hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	1	2	3
20	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	1	2	3

\*Cuestionario estructurado Multifactor leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ, en su versión corta, elaborado por Bernard Bass y Avalio y modificado por la autora.

### Anexo 3

#### CAMPANA DE GAUSS PARA ESTABLECER INTERVALOS LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (20 ítems)



Baja	: 0 – 21
Media	: 22 – 40
Alta	: 41 – 60

## Anexo 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA PROFESIONAL DE ENFERMERIA

### Solicitud de permiso para aplicar la encuesta

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA	
DIRECCION DE SALUD JAEN	
A. CLAS MORRO SOLAR	
<b>RECIBIDO</b>	
FECHA:	20-07-16
HORA:	9:59 AM
N° REG:	1310
FIRMA:	<i>[Firma]</i>

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR GRAU"

**SOLICITO: PERMISO PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS LICENCIADOS EN ENFERMERÍA**

**DIRECTOR DEL CLASS MORRO SOLAR**

Yo, **JULIANA PAOLA SANTOS SANDOVAL**, bachiller de la Escuela Académica Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional de Cajamarca Sede Jaén identificada con DNI N° 73363316, domiciliada en la calle San Francisco N° 422 de esta ciudad, ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que habiendo elaborado mi proyecto de tesis titulado "**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMEROS QUE DESEMPEÑAN CARGOS DIRECTIVOS EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN, JAÉN**", con fines de obtener el título de Licenciada de Enfermería, recorro al despacho de su digno cargo, para solicitarle el permiso para la aplicación de encuestas a los Licenciados en Enfermería que laboran en dicha institución.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a Ud. Señor Director, acceder a mi petición por ser de justicia.

Jaén, 14 de julio del 2016

*[Firma]*

JULIANA PAOLA SANTOS SANDOVAL  
DNI N°73363316

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA PROFESIONAL DE ENFERMERIA

**"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR GRAU"**

**SOLICITO: PERMISO PARA LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS  
LICENCIADOS EN ENFERMERÍA**

**DIRECTOR DEL CENTRO DE SALUD - MAGLLANAL**

Yo. **JULIANA PAOLA SANTOS SANDOVAL**, bachiller de la Escuela Académica Profesional de Enfermería de la Universidad Nacional de Cajamarca Sede Jaén identificada con DNI N° 73363316, domiciliada en la calle San Francisco N° 422 de esta ciudad, ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que habiendo elaborado mi proyecto de tesis titulado "**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMEROS QUE DESEMPEÑAN CARGOS DIRECTIVOS EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN, JAÉN**", con fines de obtener el título de Licenciada de Enfermería, recorro al despacho de su digno cargo, para solicitarle el permiso para la aplicación de encuestas a los Licenciados en Enfermería que laboran en dicha institución.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a Ud. Señor Director, acceder a mi petición por ser de justicia.

Jaén, 14 de julio del 2016

.....  
**JULIANA PAOLA SANTOS SANDOVAL**  
DNI N°73363316

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA PROFESIONAL DE ENFERMERIA

### Autorización para aplicación de encuestas



Gobierno Regional Cajamarca  
DIRECCION REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA  
SUREGION DE SALUD JAEN  
MICRORED MORRO SOLAR  
CLAS MORRO SOLAR  
C.S. MORRO SOLAR



"AÑO DE LA CONSOLIDACION DEL MAR DE GRAU"

Jaén, 20 de julio de 2016

**OFICIO N° 065- 2016-GRCAJ/DSRSJ/DG/CLAS-MS/G.**

Señor (a):

JULIANA PAOLA SANTOS SANDOVAL

**ASUNTO: ACEPTACION DE APLICACIÓN DE ENCUESTA**

Por el presente me dirijo a Ud. Para saludarla cordialmente y al mismo tiempo comunicarle que este establecimiento de salud, da por aceptada la solicitud de realizar la aplicación de encuestas a los licenciados en enfermería.

Sin otro particular me despido de usted y aprovecho la ocasión para renovarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal e Institucional.

Atentamente,

Lic. T.M. JUAN E. ARELLANO UBILLUS  
C.T. N.º P. 8404  
GERENTE

JEAU/mdt  
CC.  
Archivo

Dirección: Calle Alfredo bastos N° 630 Morro Solar – Jaén

Tel: 076431407

Email: clasmorrosolar@hotmail.com

Anexo 5



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA FILIAL - JAÉN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ENFERMERÍA

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por intermedio de la firma de este documento, doy mi consentimiento para participar en la investigación científica **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMEROS QUE DESEMPEÑAN CARGOS DIRECTIVOS EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN. JAÉN - PERÚ, 2016**, siendo

desarrollado por la Bachillere en Enfermería: **Juliana Paola Santos Sandoval**

Me ha explicado con claridad los objetivos del presente estudio, además, la información brindada será estrictamente de carácter confidencial, así mismo, la autonomía para continuar o desistir de participar en el estudio.

Por lo anterior acepto voluntariamente participar en dicho estudio.

Fecha:

.....

Firma del investigador

.....

Firma del investigado

## Anexo 6

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA PROFESIONAL DE ENFERMERIA

### MARCO MUESTRAL POR ESTABLECIMIENTO

#### Personal de enfermería Centro de Salud Magllanal

1.	001	Participó
2.	002	Participó
3.	003	Participó
4.	004	No participó (Jefe de enfermeros)
5.	005	Participó
6.	005	No participó (permiso)
7.	006	Participó

#### Personal de enfermería Centro de Salud Morro Solar

1.	007	Participó
2.	008	No aceptó participar
3.	009	Participó
4.	010	Participó
5.	011	Participó
6.	012	Participó
7.	013	Participó
8.	014	Participó
9.	015	Participó
10.	016	Participó
11.	017	No aceptó participar
12.	018	Participó
13.	019	Participó
14.	020	Participó
15.	021	Participó
16.	022	No aceptó participar
17.	023	No aceptó participar
18.	023	No aceptó participar
19.	025	Jefe de enfermeros

## Anexos 7

### CUADROS

Cuadro 1. Liderazgo transformacional en la dimensión Influencia Idealizada en enfermeros del Primer Nivel de Atención. Jaén, 2016.

Indicador	Ítem	Nunca		Pocas veces		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Carisma	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	2	11,1	11	61,1	5	27,8
	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	0	0,0	16	88,9	2	11,1
	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	2	11,1	9	50,0	7	38,9
TOTAL		1	5,6	12	66,6	5	27,8
Capacidad de entusiasmar	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	5	27,8	10	55,6	3	16,6
	Enfatiza la importancia de una misión común	1	5,6	13	72,2	4	22,2
TOTAL		3	16,7	11	61,1	4	22,2
Genera confianza y credibilidad	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	2	11,1	10	55,6	6	33,3
	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	4	22,2	10	55,6	4	22,2
	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	1	5,5	11	61,1	6	33,3
TOTAL		2	11,1	10	55,6	6	33,3



Cuadro 2. Liderazgo transformacional en la dimensión Motivación Inspiracional en enfermeros del Primer Nivel de Atención. Jaén, 2016

Indicador	Ítem	Nunca		Pocas veces		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Optimismo	Habla de forma optimista sobre el futuro.	3	16,7	7	38,9	8	44,4
	Presenta una visión convincente del futuro.	4	22,2	9	50,0	5	27,8
TOTAL		3	16,7	8	44,4	7	38,9
Compromiso Social	Habla con entusiasmo sobre la satisfacción de las necesidades de la población y colaboradores.	4	22,2	6	33,3	8	44,5
TOTAL		4	22,2	6	33,3	8	44,5
Integración del equipo de trabajo	Considera que tengo habilidades diferentes.	2	11,1	7	38,9	9	50,0
	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	2	11,1	7	38,9	9	50,0
TOTAL		2	11,1	7	38,9	9	50,0

Cuadro 3. Liderazgo transformacional en la dimensión Estimulación Intelectual en enfermeros del Primer Nivel de Atención. Jaén, 2016

Indicador	Ítem	Nunca		Pocas veces		Siempre	
		N°	%	N°	%	N°	%
Racionalidad e inteligencia	Para solucionar los problemas selecciona una, entre varias alternativas.	0	0,0	14	77,8	4	22,2
	Utiliza diferentes métodos y técnicas para solucionar conflictos	4	22,2	10	55,6	4	22,2
TOTAL		2	11,1	12	66,7	4	22,2
Genera nuevas ideas	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	3	16,7	8	44,4	7	38,9
TOTAL		3	16,7	8	44,4	7	38,9
Resolución de problemas con creatividad	Nos hace ver los problemas desde distintos ángulos	5	27,8	8	44,4	5	27,8
TOTAL		5	27,8	8	44,4	5	27,8

Cuadro 4. Liderazgo transformacional en la dimensión Consideración Individual en enfermeros del Primer Nivel de Atención. Jaén, 2016.

Indicador	Ítem	Nunca		Pocas veces		Siempre	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atención individualizada	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	2	11,1	10	55,6	6	33,3
TOTAL		2	11,1	10	55,6	6	33,3
Hace énfasis en las necesidades	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	2	11,1	7	38,9	9	50,0
TOTAL		2	11,1	7	38,9	9	50,0
Brinda apoyo	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de enfermeros.	6	33,3	8	44,4	4	22,3
	Me ayuda a mejorar mis capacidades	2	11,1	9	50,0	7	38,9
TOTAL		4	22,2	9	50,0	5	27,8

Cuadro 5. Liderazgo transformacional en enfermeros del Primer Nivel de Atención, por dimensiones. Jaén, 2016

Dimensiones	Nunca		Pocas veces		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Influencia idealizada	2	11,1	11	61,1	5	27,8
Motivación inspiracional	3	16,7	7	38,9	8	44,4
Estimulación intelectual	4	22,2	9	50,0	5	27,8
Consideración individual	3	16,7	9	50,0	6	33,3

## Anexos 8

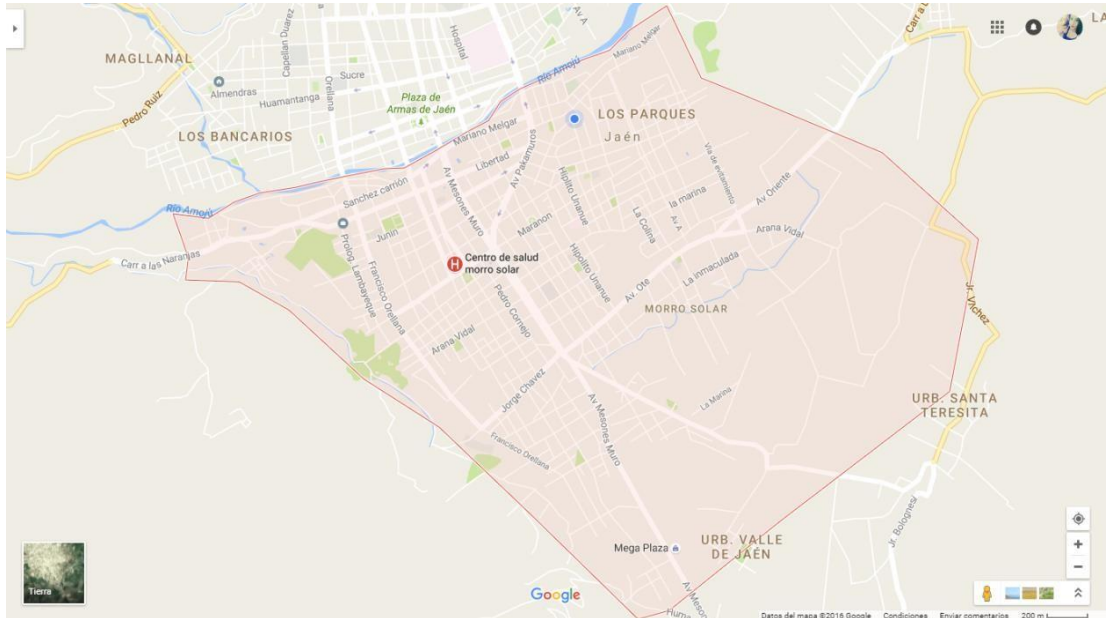
### TABLA

Tabla 1. Datos socio laborales del personal de Enfermería. Establecimientos de Salud del primer nivel de atención. 2016

Datos Generales	N°	%
	18	100
<b>1. Edad</b>		
23 a 30 años	4	22,2
31 a 40 años	6	33,3
41 a 50 años	8	44,4
Más de 51 años	0	0,0
<b>2. Sexo</b>		
Masculino	3	16,7
Femenino	15	83,3
<b>3. Tiempo de servicio</b>		
De 1 a 5 años	4	22,2
De 6 a 10 años	4	22,2
De 11 a 15 años	4	22,2
De 16 a 20 años	3	16,7
Más de 21 años	3	16,7
<b>4. Trabaja con el gerente.</b>		
Ninguna	1	5,6
Entre 6 meses a 11 meses	1	5,6
De 1 a 2 años	13	72,2
De 2 a 4 años	3	16,7
Más de 4 años	0	0,0
<b>5. Ha tenido alguna vez un cargo directivo</b>		
Si	10	55,6
No	8	44,4
<b>6. En caso de ser positivo, indique los cargos más relevantes y el tiempo ejercido:</b>		
<b>Cargo:</b>		
Director de Salud	1	5,6
Gerente de CLAS	7	38,9
Jefe de Establecimiento de Salud	1	5,6
Jefatura de Enfermería	1	5,6
Ninguno	8	44,4
<b>Años:</b>		
Nunca	8	44,4
menor de un año	3	16,7
1 - 2 años	4	22,2
3 - 4 años	1	5,6
más de 4 años	2	11,1

## Anexo 9

### GALERÍA DE FOTOS CENTRO DE SALUD MORRO SOLAR



**CROQUIS SECTOR SALUD MORRO SOLAR**



**FRONTIS CENTRO DE SALUD MORRO SOLAR**



## CENTRO DE SALUD MAGLLANAL



**CROQUIS SECTOR MAGLLANAL**





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
“NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA”  
Av. Atahualpa N°1050

Repositorio Digital Institucional

Formulario de Autorización

1. Datos de autora:

Nombre y Apellidos: Juliana Paola Santos Sandoval

DNI: 73363316

Correo Electrónico: jpsantoss@unc.edu.pe

Teléfono: 972826686

2. Grado, título o especialidad:

Bachiller

Doctor

Título

Magister

3. Tipo de investigación<sup>1</sup>:

Tesis

Título: Liderazgo transformacional en enfermeros que desempeñan cargos directivos en establecimientos de salud del primer nivel de atención. Jaén – Perú, 2016

Asesor: Dr. Albila Beatriz Domínguez Palacios

Año: 2017

Escuela Académica/Unidad: Escuela Académico Profesional De Enfermería Filial  
Jaén

---

<sup>1</sup>Tipo de Investigación

Tesis: Para optar el Título Profesional de Licenciada en Enfermería.

4. Licencias:

a) Licencia Estándar:

**Bajo los siguientes términos autorizo el depósito de mi trabajo de investigación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca.**

Con la autorización de depósito de mi trabajo de investigación, otorgo a la Universidad Nacional de Cajamarca una Licencia no exclusiva para reproducir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi trabajo de investigación, en forma física o digital en cualquier medio, conocido por conocer, a través de los diversos servicios provistos de la universidad, creadas o por crearse, tales como el Repositorio Digital de la UNC, colección de tesis, entre otros, en el Perú y en el extranjero, por el tiempo y veces que considere necesarias, libre de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Nacional de Cajamarca podrá reproducir mi trabajo de investigación en cualquier tipo de soporte en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósito de seguridad y respaldo y preservación.

Declaro que el trabajo de investigación es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad comparativa, y me encuentro facultando a conceder la presente licencia y, así mismo, garantizó que dicho trabajo de investigación no infringe derechos de autor de terceras personas. La Universidad Nacional de Cajamarca consignará en nombre de autor del trabajo de investigación, y no lo hará ninguna modificación más que la permitida en la presente licencia.

a) Autorizo el depósito

Si, autorizo que se deposite inmediatamente.

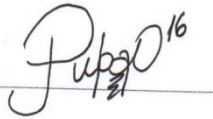
Si, autorizo, que se deposite a partir de la fecha

No autorizo.

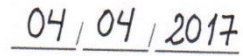
b) Licencias Creative Commons<sup>2</sup>

Si autorizo el uso comercial y las obras derivadas de mi trabajo de investigación

\_\_\_\_\_ No autorizo el uso comercial y tampoco las obras derivadas de mi trabajo de investigación.

Handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pupo 16' with a horizontal line underneath.

Firma

Handwritten date in black ink, '04/04/2017', with horizontal lines separating the day, month, and year.

Fecha

---

<sup>2</sup>Licencias Creative Commons: Las licencias Creative Commons sobre su trabajo de investigación, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, siempre y cuando reconozcan la autoría correspondiente. Todas las Licencias Creative Commons son de ámbito mundial. Emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales. En consecuencia, goza de una eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutra.