

## Estilos de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud

**Carlos Hernández Jiménez**

Universidad Complutense de Madrid. Escuela Universitaria de Enfermería, Fisioterapia y Podología.  
Ciudad Universitaria, s/n. 28040 Madrid  
[hernandezc@unican.es](mailto:hernandezc@unican.es)

**Tutor**

**José Luis Pacheco**

Universidad Complutense de Madrid. Escuela Universitaria de Enfermería, Fisioterapia y Podología.  
Ciudad Universitaria, s/n. 28040 Madrid  
[pacheco@enf.ucm.es](mailto:pacheco@enf.ucm.es)

**Resumen:** Uno de los avances más importantes que han experimentado las sociedades occidentales en las últimas décadas es la evolución hacia la igualdad en el desarrollo profesional de hombres y mujeres. Sin embargo, la presencia de las mujeres en determinados puestos es tan escasa que invita a poner en tela de juicio la existencia real de esta igualdad. Es preciso conocer si una de las posibles causas de la limitada presencia de mujeres en puestos de liderazgo es que éstas adoptan estilos de liderazgo diferentes a los utilizados por los hombres<sup>(2)</sup>. La mayoría de las organizaciones analizadas han sido dominadas por hombres. Necesitamos estudios en los cuales encajen o se ajusten a predecir habilidades de éxito como líder. Necesitamos analizar qué sucede cuando las mujeres son mayoría, como en la enfermería. El paradigma de liderazgo transformacional/transaccional se ha convertido en una de las principales líneas de investigación en el estudio del liderazgo. Asimismo, el estudio de las diferencias de género ha ocupado un lugar destacado en este tipo de investigaciones<sup>(5)</sup>. El objetivo de nuestro trabajo es determinar el estilo de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud. Planteamos un estudio con los profesionales de enfermería del Servicio Cántabro de Salud, de tipo descriptivo y con un diseño transversal. Realizado a través del Cuestionario versión adaptada y validada en muestras españolas (Molero y Morales, 1994) del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire; Bass y Avolio, 1990). Este se enviará a los domicilios de los participantes en el estudio por correo postal. Los datos se analizarán con el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS versión 15.0), mediante una base de datos creada al efecto.

**Palabras clave:** Liderazgo. Enfermería-Gestión.

**Abstract:** One of the most important advances that have experienced Western societies in recent decades is progress towards parity in the professional development

of women and men. However, the presence of women in certain posts is so low that invites questioning the actual existence of this equality. We need to know if one of the possible causes of the limited presence of women in leadership positions is that they adopt different styles of leadership to those used by men<sup>(2)</sup>. Most organizations have been analyzed dominated by men. We need studies in which fit or conform to predict success skills as a leader. We need to look at what happens when women are a majority, as in the infirmary. The paradigm of transformational leadership / compromise has become one of the main lines of research in the study of leadership. Also, the study of the gender gap has figured prominently in such investigations<sup>(5)</sup>. The aim of our study is to determine the leadership style of nurses Cantabrian Health Service. We made a study of nursing professionals Cantabrian Health Service, descriptive and with a cross. Done through the questionnaire version adapted and validated in Spanish samples (Molero and Morales, 1994) of MLQ (Multifactoral Leadership Questionnaire; Bass and Avolio, 1990). This will be sent to the homes of study participants by mail. The data will be analysed with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 15.0), through a database created for this purpose.

**Key Words:** Leadership. Nurse administrators.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos y que lleva interesando a pensadores y literatos de todas las culturas desde hace cientos de años. Donde quiera que un grupo se involucra en la realización de una actividad, surge una estructura de liderazgo<sup>(1)</sup>.

El liderazgo es un constructo complejo y multideterminado<sup>(14)</sup>. Desde hace ya un largo tiempo, se viene reflexionando e investigando acerca del liderazgo. Son innumerables los autores (Stogdill, Hommans, Likert, Fiedler, Hersey y Blanchard, House, Bryman, Bolman y Deal, etc.) que en distintas épocas, han dedicado mucho esfuerzo a esclarecer este elusivo y polisémico concepto. A partir de esta última década, el tema sigue siendo relevante y se han articulado formulaciones teóricas principalmente desde la psicología social, tratando de superar los enfoques tanto personalistas como conductuales y situacionales del liderazgo, para así acercarse a modelos cognitivos (Ruiz Olabuénaga, 1995)<sup>(3)</sup>. Existen múltiples definiciones de liderazgo. Sin embargo, como señala Hollander (1985), un rasgo común a la mayoría de ellas es que hacen hincapié en que es un proceso de influencia entre el líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad<sup>(1)</sup>. Uno de los avances más importantes que han experimentado las sociedades occidentales en las últimas décadas es la evolución hacia la igualdad en el desarrollo profesional de hombres y mujeres. Sin embargo, la presencia de las mujeres en determinados puestos es tan escasa que invita a poner en tela de juicio la existencia real de esta igualdad. Por citar algunos ejemplos, cabe señalar que aunque en nuestro

país las mujeres constituyen el 37,86% del total de la población ocupada, su presencia en la dirección de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariados-as se reduce a un 17,06% del total, y aumenta ligeramente (26,07%) en la gerencia de empresas con menos de 10 trabajadores-as (Encuesta de la Población Activa, 2002; datos referidos al IV Trimestre de 2001). Si nos centramos en puestos de alta dirección, las cifras son mucho más llamativas: las mujeres constituyen únicamente un 2% de los ocupantes de tales puestos (Demoscopia, 1999). Sin duda, ni la menor presencia de mujeres en el mercado laboral, ni su nivel de formación y competencia actual pueden utilizarse como factores explicativos de la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo<sup>(2)</sup>. La discriminación de género en los puestos directivos ha dado lugar a la definición de la metáfora del techo de cristal (Segerman-Peck, 1991) para referirse a los mecanismos aparentemente invisibles que marcan un límite difícil de sobrepasar en la promoción profesional de las mujeres. Desde la psicología, la sociología y otras ciencias sociales se han desarrollado diversas hipótesis explicativas sobre los factores que conforman la metáfora del techo de cristal. La mayoría coincide en señalar la influencia tanto de factores externos (estructura y cultura organizacional) a las mujeres, como factores internos (actitudes y variables de personalidad)<sup>(4)</sup>.

Los estudios realizados en los últimos años con el fin de conocer cuáles son los factores que pueden contribuir a explicar esta situación parecen demostrar que las mujeres se enfrentan, en mayor medida que los hombres, a obstáculos de diversa naturaleza cuando tratan de ocupar posiciones de responsabilidad en las organizaciones (véase Cuadrado, García y Navas, 2001, para una revisión en castellano de estos factores desde una perspectiva psicosocial). Sin embargo, los estudios destinados a comparar a hombres y mujeres que ya ocupan posiciones de liderazgo —más bien escaso y relativamente reciente— revelan la ausencia de resultados concluyentes y ponen de manifiesto la compleja naturaleza de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género. A pesar de su complejidad, la necesidad de realizar investigaciones en esta línea está más que justificada: es preciso conocer si una de las posibles causas de la limitada presencia de mujeres en puestos de liderazgo es que éstas adoptan estilos diferentes a los utilizados por los hombres<sup>(2)</sup>.

Precisamente el presente trabajo pretende investigar aspectos relacionados con estas cuestiones. El objetivo de nuestro trabajo es determinar el estilo de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud.

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939), con grupos de chicos y chicas de 10 y 11 años que frecuentaban clubes de ocio, constituyen el punto de partida del estudio de los estilos de liderazgo. Bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo: «autocrático» —el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a los niños-as lo que debían hacer e impedía su participación—, «democrático» —el líder fomentaba la

participación de los niños-as a la hora de tomar decisiones— y «*laissez-faire*» —el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba—. En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales. No obstante, investigaciones recientes (p.e. Foels, Driskell, Mullen y Salas, 2000; Gastil, 1994) han revelado la influencia de determinadas variables que pueden moderar estos resultados iniciales<sup>(2)</sup>.

Posteriormente, a partir de la década de los 50, comenzaron a desarrollarse numerosas líneas de investigación cuyo objetivo principal era averiguar cuáles eran las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionar dichas conductas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. En todas ellas, la conducta del líder podía resumirse —aunque con distintos nombres según el modelo o la teoría en la que se incluyen— en dos dimensiones o estilos de liderazgo: «orientación a la tarea» —el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales—, y «orientación a la relación» —el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores—. Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio (p.e. Halpin, 1957; Hemphill y Coons, 1957), el Grupo de Michigan (p.e. Likert, 1961), o la Rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (p.e. Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982; House, 1974). Sin embargo, aunque los estilos de liderazgo señalados representarían gran parte de la conducta de los líderes, según Bass (1985), la Psicología Social y de las Organizaciones únicamente había estudiado un liderazgo de «bajo nivel», mediante el que no se podían explicar los efectos extraordinarios que algunos líderes producían en sus seguidores. Así, basándose en la distinción propuesta por Burns (1978), este autor desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de liderazgo «transformacional» —líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal— y el «transaccional» —caracterizado por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo—. Bass también desarrolló el primer instrumento elaborado para medir estos estilos, así como la ausencia de liderazgo («*laissez-faire*»), el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ)<sup>(2)</sup>.

Básicamente, el liderazgo «transformacional» está formado por cuatro factores o dimensiones (véase, p.e., Bass y Avolio, 1990): **carisma** o **influencia idealizada** (capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores), **inspiración** o **motivación inspiracional** (capacidad del líder de comunicar su visión), **estimulación intelectual** (capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora) y **consideración individualizada** (capacidad del líder

para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante). Por su parte, el liderazgo «transaccional» está formado por dos factores: **recompensa contingente** (capacidad de los líderes de recompensar a los subordinados por la labor bien hecha) y **dirección por excepción** (líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados). Este último factor puede adquirir dos formas: **activa** (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y **pasiva** (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema)<sup>(2)</sup>.

El paradigma transformacional/transaccional se ha convertido en una de las principales líneas de investigación en el estudio del liderazgo. Asimismo, el estudio de las diferencias de género ha ocupado un lugar destacado en este tipo de investigaciones<sup>(5)</sup>.

Por su parte, debido al carácter reciente y novedoso de la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo sobre diferencias de género en los estilos «transformacional»-«transaccional», no existen aún metanálisis publicados sobre esta cuestión –aunque están en vías de publicación: Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen en revisión), y por tanto, la obtención de conclusiones está menos consolidada que con los anteriores estilos<sup>(2)</sup>.

Los resultados obtenidos también están caracterizados por la heterogeneidad. Así, en algunos estudios hombres y mujeres no parecen diferir en sus estilos de liderazgo (Komives, 1991 a y b; López-Zafra y Del Olmo, 1999; Maher, 1997; Van Engen, Van der Leeden y Willemsen, 2001), o las diferencias no son consistentes (Carless, 1998, los resultados varían en función de quién realiza las evaluaciones: superiores y líderes vs. subordinados; López-Zafra y Morales, 1998, los resultados varían en función del puesto ocupado por el líder). Por otro lado, el resto de estudios concluyen que, en general, las mujeres son más «transformacionales» que los hombres y adoptan en mayor medida que éstos las conductas de «recompensa contingente» (Bass, 1998; Bass y Avolio, 1994, Bass, Avolio y Atwater, 1996; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001) o, simplemente, que el estilo de liderazgo de las mujeres es más «transformacional» que el de los hombres, y el de éstos es más «transaccional» (Druskat, 1994; Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002; Rosener, 1990)<sup>(2)</sup>. Los trabajos de Cuadrado (2003) y Chemers (2001) han demostrado con suficiente claridad que las diferencias entre hombres y mujeres, en el ejercicio del liderazgo, son mínimas, tanto si nos referimos a los estilos de liderazgo como en relación a la eficiencia del liderazgo<sup>(6)</sup>.

El liderazgo es uno de los factores que contribuyen a la mejora de la eficacia de los centros<sup>(3)</sup>. El estilo de liderazgo transformacional conlleva una influencia importante sobre una variable que se asocia frecuentemente con la calidad de los centros, como es el clima organizativo, de donde la satisfacción es una componente sustantiva de esta compleja variable. También se ha dicho que la satisfacción en el trabajo es una condición necesaria en la construcción de la calidad institucional

(Escudero, 2000)<sup>(3)</sup>. Reflejamos la influencia del liderazgo transformacional en el aprendizaje y la innovación organizativa, cuestiones que mejoran los resultados organizativos<sup>(7)</sup>. Avolio (1997) señala que para ser una organización sustentable en este siglo, se necesitará de un cambio significativo en las estrategias que se usan para el desarrollo de recursos humanos, no sólo a nivel organizacional sino también educacional. Se están requiriendo personas que además de un nivel de calificación adecuado al cargo, desarrollen su capital intelectual en forma constante para ser más autónomas, y amplíen su repertorio conductual de manera que les permita ser más flexibles y tomar decisiones oportunas. Este cambio pasará por un replanteamiento en la manera en que los expertos, organizaciones y empresarios son dirigidos (Cuoto, 1997). Dentro de este mismo tópico, Bennis (1992, en Avolio, 1997) observa que se está produciendo una redefinición de las relaciones entre líder y seguidor en las organizaciones norteamericanas, donde hay un movimiento desde estilos directivos a más colaborativos, una manera de desarrollar más participación y estimulación de los trabajadores. En este ambiente turbulento y competitivo se necesitarán formas más plásticas y creativas de organización, y que estén dispuestas a invertir, acrecentar y recompensar el capital intelectual de los trabajadores (Cuoto, 1997)<sup>(8)</sup>.

En hombres y mujeres, es posible que podamos encontrar una influencia del género, en el sentido de que las mujeres tienden más a asumir los roles sociales y cognitivos, mientras que los hombres tienden a asumir, preferentemente, roles de acción<sup>(6)</sup>. Durante la última década numerosos autores han reconocido la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales así como la importancia de realizar comparaciones transculturales que permitan la validación de las teorías formuladas desde una perspectiva fundamentalmente norteamericana. Se supone que en las sociedades masculinas los roles sexuales están claramente definidos. Los hombres deben ser asertivos, duros y centrarse en el éxito material. Las mujeres se espera que sean modestas, tiernas e interesadas por la calidad de vida. En sociedades femeninas, por el contrario, ambos roles se solapan en gran medida. Países como Japón, Inglaterra y Alemania ocupan las primeras posiciones en masculinidad mientras que los países nórdicos (Suecia, Noruega, Holanda y Dinamarca) ocupan los últimos. España ocupa un lugar intermedio aunque inclinado más bien hacia el polo femenino (puesto 38 sobre 53). En relación con el liderazgo Hofstede sostiene que las culturas masculinas y femeninas crean diferentes tipos de líderes ideales. Así, en las sociedades masculinas, el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones por sí mismo sin consultar al grupo. Por el contrario en las sociedades femeninas el líder ideal es menos visible, intuitivo más que racional y acostumbrado a buscar el consenso<sup>(9)</sup>.

Cuando tenemos en cuenta la forma en que los estudios sobre liderazgo contribuyen a la comprensión de la identidad social de género, observamos la importancia que tiene esta aproximación para intentar explicar la percepción diferencial sobre la eficacia asociada al género del líder, y los factores que influyen en el acceso a este rol. En este sentido, la comprensión de cómo los procesos de identidad social influyen en la percepción de la eficacia de un líder es un elemento

central en la mejora de esta eficacia. La Teoría de la Congruencia de Rol de Eagly (Eagly y Karau, 2002) ha contribuido de manera muy importante al estudio de género como una categoría social, estableciendo una relación entre la identidad social de género y liderazgo. El principal objetivo de la teoría de Eagly es explicar porqué se produce prejuicio contra las mujeres y cómo estos factores contribuyen a que las mujeres tengan una mayor dificultad para acceder a puestos de dirección. Un aspecto importante es el rol de género, que consiste en una serie de expectativas prescriptivas y descriptivas que se asocian a hombres y mujeres (Cialdini y Trost, 1998; Eagly y Karau, 2002). En concreto, en nuestra sociedad los hombres suelen ocupar roles agentes o instrumentales mientras que las mujeres ocupan roles comunales o expresivos, este hecho hace que el estereotipo masculino se asocie a características de tipo agente y el femenino al tipo comunal (López Zafra, 1999; López Zafra y López Sáez, 2001; López Zafra y Olmo, 1999)<sup>(10)</sup>.

La mayoría de las investigaciones se ha realizado en el sector empresarial, tanto de índole industrial como comercial. En menor grado en las organizaciones sociales, es evidente, este mayor énfasis ya que el liderazgo siempre se ha asociado a productividad de la empresa, tanto es así, que buena parte de los estudios han tenido como unidad de análisis a eminentes ejecutivos de empresas que se han caracterizado, ya sea por sus índices de logro económico o bien por el cambio producido en la organización en el modo de trabajar<sup>(3)</sup>.

Son necesarios estudios nuevos y mejor controlados. La mayoría de las organizaciones analizadas han sido dominadas por hombres. Necesitamos estudios en los cuales encajen o se ajusten a predecir habilidades de éxito como líder. Necesitamos analizar qué sucede cuando las mujeres son mayoría, como en la enfermería. Gottlieb completó un estudio sobre administradoras, enfermeras en hospitales de veteranos, el cual resultó con hallazgos desafiantemente contrarios<sup>(11)</sup>. Otro ejemplo de estudio con población enfermera se trata de una investigación descriptiva que permitió identificar las concepciones de los docentes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Pontificia Bolivariana en materia de liderazgo de enfermería. En cuanto a estilos de liderazgo prima el participativo. Se admite la influencia de factores situacionales pero éstos no determinan el estilo de liderazgo a ejercer. Se concluye que es importante profundizar este campo a nivel conceptual y desarrollar un proyecto educativo coherente en este sentido<sup>(12)</sup>. Esto tiene mucha importancia ya que el complejo ambiente de los cuidados de la salud requiere una buena administración de los recursos humanos, una gran comunicación y un análisis riguroso de las necesidades sanitarias<sup>(13)</sup>.

Otro de los motivos por los que se justifica la necesidad de este estudio, es que el cúmulo de investigaciones mayoritariamente en torno al liderazgo, proviene del ámbito anglosajón, con lo cual el factor cultural modera y condiciona la generalización de resultados obtenidos en otros contextos<sup>(3)</sup>, por lo que será necesario estudio sobre población española.

## HIPÓTESIS

La puntuación obtenida por las enfermeras que trabajan en el Servicio Cántabro de Salud será mayor en las escalas de liderazgo transformacional-carismático, y la puntuación obtenida por los enfermeros del Servicio Cántabro de Salud será mayor en las escalas de liderazgo transaccional.

## OBJETIVOS

Determinar el estilo de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio cántabro de Salud.

### Objetivos específicos

- Identificar posibles variables independientes asociadas a los tipos de liderazgo transformacional o transaccional.
- Evaluar la asociación independiente del sexo en estilo liderazgo controlado por el efecto del resto de las variables independientes asociadas.
- Comparar la puntuación en estilo de liderazgo por sexo de profesionales de enfermería del Servicio Cántabro de Salud.

## METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

El presente estudio es una investigación de tipo descriptivo y con un diseño transversal.

### Población Diana y Muestra

Se utilizará para el estudio todo el universo o población diana, que estará constituido por todos los profesionales de enfermería que trabajen en el momento de inicio de la investigación en el Servicio Cántabro de Salud, tanto de Atención Primaria como de Atención Especializada.

Se incluirán todos los profesionales de enfermería con contrato fijo o con contrato de carácter interino. Se excluirán aquellos profesionales de enfermería que, aún trabajando en el Servicio Cántabro de Salud, tengan un contrato eventual.

Según Datos (año 2006) aportados por el Servicio de Estadística del Servicio Cántabro de Salud, el número total de personal de enfermería que reúne criterios de inclusión es de: N=2283, siendo 2068 enfermeras y 215 enfermeros. Total 2283. Datos aportados por el Servicio de Estadística del Servicio Cántabro de Salud. Porcentaje de aumento 3% (en el 2007).

### **Variables a utilizar**

- **Variables Independientes**

- Sexo (Hombre o Mujer).
- Edad.
- Ostenta o ha ostentado algún Cargo Directivo (Sí o No).
- Experiencia laboral en años.
- Lugar de trabajo (Atención Primaria o Especializada).
- Tipo de Contrato (Fijo o Interino).
- Estudios (ATS o DUE).
- Otros estudios universitarios (Sí o No)
- Estado civil (Casado, Soltero, Viudo o Divorciado).
- Número de hijos.

- **Variable Dependiente: Estilo de liderazgo**

La estructura del instrumento involucra nueve variables de más bajo orden, que pertenecen a tres factores de más alto orden, es decir, aquéllos que ocupan una jerarquía de nivel lógico superior.

✓ El Liderazgo Transformacional está conformado por:

- a) Carisma o Influencia idealizada.
- b) Inspiración o Motivación inspiracional.
- c) Estimulación intelectual.
- d) Consideración individualizada.

✓ El Liderazgo Transaccional está constituido por:

- a) Recompensa Contingente.
- b) Dirección por excepción activa.
- c) Dirección por excepción pasiva.

✓ El Liderazgo Laissez-Faire o pasivo-evitador<sup>(1)</sup>

Además, el cuestionario incluye variables con reactivos que evalúan consecuencias organizacionales que se han asociado al Liderazgo Transformacional. Estas son: Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción.

## Descripción del Cuestionario

Utilizaremos para nuestro estudio el Cuestionario versión adaptada y validada en muestras españolas (Molero y Morales, 1994) del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire; Bass y Avolio, 1990) compuesta por 70 ítems, para medir los estilos de liderazgo «transformacional», «transaccional» y «laissez-faire»; la escala de respuesta oscilaba de 1 («nunca») a 5 («casi siempre»)<sup>(15)</sup>. Para los factores transformacionales y transaccionales arrojan unas fiabilidades que oscilan entre Alpha de Cronbach 0.62 a 0.83, y mientras que la fiabilidad de «laissez-faire» Alpha de Cronbach 0.60. Cabe destacar que en los estudios realizados con el MLQ siempre son los factores de «dirección por excepción» y «laissez-faire» los que obtienen las fiabilidades más bajas.

Se elaborará una hoja para recogida de los datos necesarios para registrar las variables independientes consideradas en el estudio.

## Métodos de recogida de la información

Para lograr una adecuada participación, además de una elaboración meticulosa de los contenidos del instrumento de medida, se avisará a los centros de trabajo vía telefónica sobre las características de la encuesta, relevancia del estudio y la importancia de las respuestas. Se enviará el Cuestionario a los domicilios de los profesionales participantes en el estudio por correo postal. En la carta se incluirá un escrito de presentación, explicando las características y la importancia del estudio, la voluntariedad de respuesta, y garantizando la absoluta confidencialidad de los datos aportados por los participantes. Además, se incluirá el Cuestionario, y un sobre con franqueo pagado para la devolución de los cuestionarios al investigador. Los cuestionarios con omisiones serán descartados.

## Análisis estadístico

Los datos se analizarán con el programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS versión 15.0), mediante una base de datos creada al efecto.

El análisis de datos se fundamentará en la estadística descriptiva, y según las escalas de las variables se utilizarán medidas de tendencia central y dispersión (media, mediana, desviación típica y rangos intercuartiles) para las cuantitativas. Para analizar las variables cualitativas se realizarán tablas de distribución de frecuencias. Representando en gráficas las variables estudiadas.

Las variables cualitativas se comparan con el test de chi-cuadrado. Para comparar correlaciones entre variables cuantitativas se utilizará el r de Pearson o Rho de Spearman. Comparar la puntuación de las variables cuantitativas con cualitativas mediante test paramétricos (test de t-Student o ANOVA) o con no paramétricos en caso de asimetría (test de Wilcoxon-Mann-Whitney o Test de Kruskal-Wallis). Para todas las pruebas se aceptará un valor de significación del 5%.

Para el análisis multivariante se empleará el Análisis de Regresión Lineal Múltiple considerando la variable estilo de liderazgo como variable dependiente y como variable independiente principal el sexo, asumiendo que la variables estilo de liderazgo es cuantitativa y presenta Distribución Normal, en base a anteriores estudios.

### **Limitaciones del estudio**

En un estudio como éste con diseño transversal no se pueden establecer relaciones causales, sólo se puede estudiar la relación entre las variables que covarían con el fenómeno bajo estudio. Con éste tipo de estudio no se pueden descartar explicaciones alternativas. Pueden existir múltiples factores que podrían dar explicaciones alternativas a las diferencias encontradas en los estilos de liderazgo<sup>(16)</sup>.

Otra de las fuentes de confusión que puede darse es la debida al efecto de cohorte<sup>(16)</sup>, dada la falta de secuencia temporal, propia del diseño transversal, que dificulta la interpretación de una posible relación causa-efecto. Sin embargo, puede originar alguna hipótesis que puede ser útil en la planificación de futuros estudios.

Otra de las posibles limitaciones de nuestro estudio que debemos tener en cuenta, es que se puede producir un sesgo de selección, si los sujetos que responden al cuestionario no son los que se han seleccionado aleatoriamente.

Otra de las cuestiones a tener en cuenta, son los problemas que genera la presencia de la no respuesta (Sesgo de no respuesta), ya que el estudio se puede ver mermado si un número elevado de sujetos de la muestra no responde al cuestionario, o no envía sus respuestas al investigador. Se reduce el tamaño de la muestra, aumentando el error muestral y con ello el error típico de las estimaciones. Además, la no respuesta no es aleatoria, no se produce por igual en todos los estratos de la población, de modo que la muestra obtenida genera sesgos a la hora de estimar la población total. Así una baja tasa de respuesta trae como consecuencia que los resultados sólo sean representativos de una parte de la población objeto de estudio, no siendo posible la generalización de los mismos. La falta de datos publicados sobre el tema en España nos lleva a consultar fuentes de otros países: un estudio realizado mediante un meta-análisis de todas las publicaciones recogidas en Psychological Abstracts, Sociological Abstracts, Dialog/SSCI, y la base de datos SRM proporciona una tasa de respuesta en la encuesta personal del 73.5%, que se reduce al 70.3% en la telefónica y al 68, 2 en la postal (Hox y DeLeeuw, 1994)<sup>(17)</sup>.

Por otro lado, existirán problemas para generalizar los resultados a otras poblaciones diferentes del ámbito de la enfermería, por la posibilidad de verse afectadas por factores diferentes a estos profesiones.

### **Consideraciones éticas y legales**

Se solicitará la autorización de Comité de Ética, del Comité de Investigación y de la Dirección del Servicio Cántabro de Salud. Se solicitará, además, autorización a la Agencia de Protección de Datos.

No se administrará hoja de consentimiento informado previamente a la aplicación del cuestionario, ya que el sujeto que responda a éste se entenderá que está dando su consentimiento. Sí se aportará una carta de presentación en la que se explicarán los objetivos y el método de recolección de datos del estudio y se asegurará la confidencialidad de los datos.

En la base de datos no se incluirá información que pueda identificar directa o indirectamente a los participantes en el estudio. Con ello, se respetarán las normas internacionales de protección de datos, así como la legislación española vigente (Ley Orgánica 15/1999 del 13/12/99 de Protección de Datos de Carácter Personal, BOE 298 de 14/12/99). El responsable de la investigación garantizará la seguridad de la base de datos, que no podrán ser utilizadas para otro fin que el señalado en el apartado de objetivos. Los cuestionarios serán revisados y almacenados en un lugar seguro, al que sólo tenga acceso la persona responsable de la investigación.

### **PLAN DE TRABAJO - CRONOGRAMA**

- Revisión crítica de la bibliografía (2 meses).
- Obtención de permisos del Comité de Ética, del Comité de Investigación y de la Dirección del Servicio Cántabro de Salud (3 meses).
- Solicitud de autorización de la Agencia de Protección de Datos (2 meses).
- Obtención del Cuestionario M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire) adaptado para población Española. Autorización para su uso, por parte del autor (1 mes).
- Diseño de encuesta (1 mes).
- Diseño de carta de presentación (1 mes).
- Prueba piloto (2 meses).
- Selección aleatoria de los profesionales que formarán parte de la muestra (1 mes).

- Información a la muestra del objeto del estudio (2 meses).
- Distribución de los cuestionarios. Envío de cartas (1 mes).
- Recogida de datos (3 meses).
- Introducción de la información (Creación de una base de datos) (3 meses).
- Depuración y cierre de la base de datos (1 mes).
- Análisis estadístico de los datos (2 meses).
- Elaboración de informes, memorias y documentos (3 meses).
- Difusión de los resultados (4 meses).
  - ✓ Divulgación de los resultados a autoridades y responsables sanitarios del Servicio Cántabro de Salud.
  - ✓ Divulgación de los resultados a los participantes en el estudio.
  - ✓ Asistencia a comunicaciones y congresos.
  - ✓ Redacción de artículos científicos para su publicación y presentación en Conferencias científicas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Huici C, Morales JF. Psicología de Grupos I. Estructura y Procesos. Madrid: UNED; 2004.
2. Cuadrado I, Molero F, Navas M. El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. Acción Psicológica. 2003; 2(2):115-129.
3. López R. Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir. Valencia: Universidad de Valencia; 2005.
4. Cuadrado I, Molero F. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 2002; 18(1):39-56.
5. Ayestarán S. Liderazgo, género y creación del conocimiento. Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología. 2004; 57(2):209-224.

6. García VJ, Romerosa MM, Llorens FJ. Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. 2007; 16(4):25-46.
7. Vega C, Zavala G. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno [Memoria para optar al título de psicólogo]. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología; 2004.
8. Molero F. Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología*. 2002; 76:53-75.
9. López-Zafra E, De Amicis C, García Retamero R. El liderazgo transformacional como un proceso grupal: un análisis desde la perspectiva de género. *Revista Iberpsicología* [en línea]. 2005; 10 (1). Disponible en (consulta: 16/05/2008): [www.fedap.es/iberPsicologia/iberpsi10/congreso\\_lisboa/lopez/lopez.htm](http://www.fedap.es/iberPsicologia/iberpsi10/congreso_lisboa/lopez/lopez.htm)
10. Mendoza IA, Ortiz MF, Parker HC. Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad LaSalle. 2007; 7(27):25-41.
11. Jiménez GA. Concepciones acerca del liderazgo de enfermería. *Enfermería global: Revista electrónica semestral de enfermería* [en línea]. 2006; 9. Disponible en (consulta: 20/05/2008): <http://www.um.es/ojs/index.php/eglobal/9/09d04.html>
12. Huber D. *Liderazgo y administración en enfermería*. México D.F.: M Graw-Hill Interamérica; 1999.
13. Lupano ML, Castro A. Estudios sobre liderazgo: teoría y evaluación. *Revista Psicodebate*. [en línea]. 2005. Disponible en (consulta: 20/05/2008): [www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf](http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf)
14. Castro A, Casullo MM. Análisis del cambio en los estilos de liderazgo en un grupo de estudiantes militares. *RIDEP*. [en línea]. 2005; 19(19). Disponible en (consulta: 1/06/2008): [http://www.aidep.org/03\\_ridep/R19/R196.pdf](http://www.aidep.org/03_ridep/R19/R196.pdf)
15. Fontes S, García-Gallego C, Garriga-Trillo A, Pérez-Llantana MC, Sarria E. *Diseños de Investigación en Psicología*. Reimp. Madrid: UNED;2004.
16. González AM. Comentarios a “Problemas originados por la no respuesta en investigación social: definición, control y tratamiento de Vidal Díaz de Rada”. *Metodología de encuestas*. 2002; 4(1):141.

Recibido: 2 febrero 2010.

Aceptado: 18 abril 2010.