
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMERÍA RECOMENDACIONES PARA UN HOSPITAL UNIVERSITARIO.

Transformational leadership in nursing recommendations for a university hospital.

Lina María Cárdenas¹, Diana Carolina Tovar²,
Angie Milena Vela³, Juan Carlos García-Ubaque⁴.

1. Especialista Administración en Salud Pública, Universidad Nacional de Colombia
2. Especialista Administración en Salud Pública, Universidad Nacional de Colombia
3. Especialista Administración en Salud Pública, Universidad Nacional de Colombia
4. MD PhD, Profesor Departamento de Salud Pública Universidad Nacional de Colombia
jcgarciau@unal.edu.co

Recibido: 11/10/2016 Revisado: 30/10/2016 Aceptado: 20/06/2017

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO: Cárdenas LM, Tovar DC, Vela AM, Garcia-Ubaque JC. Liderazgo transformacional en enfermería recomendaciones para un hospital universitario. Rev.salud.hist.sanid.on-line 2017;12(3):41-51 (Septiembre-Diciembre). Disponible en <http://www.shs.agenf.org/> Fecha de consulta ().

Los textos publicados en esta revista pueden ser reproducidos citando las fuentes. Todos los contenidos de los artículos publicados, son responsabilidad de sus autores.

Copyright. Revista Salud Historia y Sanidad © Grupo de Investigación en Salud Pública GISP-AGENF.ORG Tunja 2017.

RESUMEN

Objetivo: orientar la formulación de recomendaciones para la incorporación del liderazgo transformacional en el servicio de enfermería del Hospital Universitario Nacional de Colombia.

Método: Se realizó una revisión bibliográfica con respecto al liderazgo transformacional en enfermería. Las bases de datos consultadas fueron: OVID, MEDLINE, SCIELO, PUBMED, LILACS y REDALYC. Se utilizaron los descriptores: liderazgo transformacional en enfermería y liderazgo en enfermería. Los parámetros de categorización y sistematización de la información fueron las cuatro características definidas en este enfoque: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional e influencia idealizada.

Resultados: Se evidenció que el abordaje de las características del líder transformacional en la literatura consultada es principalmente descriptivo, aunque define las competencias que orientan el perfil del enfermero líder, las cuales pueden ser desarrolladas y potenciadas en la práctica del liderazgo transformacional,

Discusión: dada la importancia que tiene en la capacidad de gestión y la toma de decisiones estratégicas entre otras competencias que permiten traducir los objetivos en acciones, este estilo de liderazgo puede ser aplicable para el desarrollo de la misión y visión de un hospital universitario.

Palabras clave: Enfermería, Liderazgo Transformacional, Instituciones de Salud, Hospitales Universitarios, Servicios de Enfermería, Administración de los Servicios de Salud (DeCS)

ABSTRACT

The following research had as main goal to make a bibliography revision about transformational leadership in nursing. In this sense, we could orient the formulation of recommendations and incorporate this type of leadership in the nursing service of the hospital of the National University of Colombia. The databases used were: OVID, MEDLINE, SCIELO, PUBMED, LILACS and REDALYC. The descriptors used were: transformational leadership in nursing and leadership in nursing. The categorization and systematization criteria and the four characteristics defined in this approach were: individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation and idealized influence. It was observed that the approach used to broach the transformational leader characteristics is mainly descriptive. The literature defines the competences that orient the leader nurse profile and can be developed and strengthen in the practice of the transformational leadership. As conclusion, due to the importance of the management ability and making strategic decisions among other competences that allow to transform objectives into actions, this type of leadership could be applied looking for the development of the mission and vision of the University's Hospital.

Keywords: Nursing, transformational leadership, health institutions, university's hospitals, nursing services, Health services administration

INTRODUCCIÓN

Introducción

En los ámbitos asistencial, administrativo, educativo e investigativo el personal de enfermería desarrolla múltiples roles, por un lado diseña, organiza, coordina e integra el equipo de trabajo y por otro, administra los recursos y servicios dirigidos a brindar cuidado en salud con calidad, sin dejar de lado la pertinencia, la oportunidad, la equidad y la minimización de los riesgos propios de la atención en salud; siendo así la provisión y gestión del cuidado, el rol esencial de enfermería. En consecuencia, la capacidad de gestión y liderazgo se reconocen como habilidades fundamentales en la administración de enfermería para lo cual se requieren competencias en comunicación, intercambio de ideas, trabajo en equipo y motivación, no solo orientadas a la prestación de servicios con calidad, sino también a la construcción de entornos de trabajo saludables y el desarrollo colectivo de los profesionales de salud.

Por lo anterior es necesario para los servicios de enfermería de los hospitales, particularmente de los de más alta complejidad, asumir un enfoque de liderazgo orientado a la mejora continua y al efecto transformador derivado de la interacción entre el líder y el equipo (1).

Se busca, con base en la revisión de la literatura científica, desarrollar un análisis acerca de las condiciones y posibilidades para la incorporación de liderazgo transformacional en la gestión del personal de enfermería del Hospital Universitario Nacional de Colombia.

METODOLOGÍA

Se realizó una revisión de literatura académica en inglés, español y portugués que de los trabajos publicados entre 2005 y 2017 sobre los temas de liderazgo transformacional. Las fuentes de información que se utilizaron fueron las bases de datos LILACS, SCIELO, REDALYC, PUBMED, OVID, SCOPUS y WOS. También se revisaron otros recursos bibliográficos como revistas electrónicas, el Repositorio de la Universidad Nacional y varios libros electrónicos. Los descriptores que se aplicaron fueron: Liderazgo Transformacional en enfermería o Liderazgo en enfermería y liderazgo transformacional. Las categorías de abordaje que se trabajaron fueron las propuestas por la teoría de Liderazgo transformacional de Bernard Bass: consideración individualizada, influencia idealizada, estimulación intelectual y motivación Inspiracional.

La búsqueda permitió seleccionar cuarenta y nueve publicaciones, las cuales se revisaron en búsqueda de los desarrollos conceptuales y experiencias exitosas con respecto a las características de líder transformacional. La información fue recogida en tablas Excel ® y discutida entre los autores.

RESULTADOS

Se presentan a partir de las cuatro categorías que despliega el enfoque, describiendo, en cada una de ellas los conceptos y componentes más relevantes que los autores consultados desarrollan.

Consideración Individualizada

a. Comunicación

Dentro de las conductas esenciales para el líder transformacional las habilidades comunicativas resultan esenciales (2), se destaca que según el enfoque se requiere el uso eficaz de una comunicación oral y escrita de alto nivel (3), pero también de una comunicación informal personalizada, que permita mantener informados a los colaboradores y brinde herramientas de negociación eficaces, al tiempo que facilite escuchar para controlar estados emocionales disruptivos (4).

La comunicación abierta que se plantea debe abarcar a todos los miembros del equipo y generarse tanto de forma individual como colectiva, con el fin de asegurar que las nuevas ideas se compartan rápidamente y que se brinde un reconocimiento directo al equipo, motivándolo y fomentando la proactividad (5).

b. Rol guía, asesor y mentor

El líder transformacional debe estar en la capacidad de guiar y dirigir al equipo (15), por ende debe destinar tiempo suficiente para entrenar y asesorar a los colaboradores y lograr la resolución de los problemas (12). Adicionalmente, es necesario que actúe como entrenador o mentor de algunos de ellos, capacitándolos, aconsejándolos y prestando atención especial a cada uno de ellos (17).

c. Apoyo a necesidades

El líder transformacional trata a cada colaborador diferencialmente de acuerdo con sus necesidades y capacidades, haciendo que cada individuo sienta una valoración única (17). Esto significa que es capaz de considerar a cada persona de manera particular y mostrar una preocupación por su desarrollo individual en un ambiente de trabajo productivo (18).

d. Toma de decisiones respetuosas con el equipo

Una característica importante del líder es la capacidad de gestión y de tomar decisiones estratégicas que permitan traducir la visión, los objetivos y las metas en acciones y resultados que apunten al logro de los beneficios esperados (20). Sin embargo en el esquema transformacional, el líder se debe relacionar directamente con sus colaboradores para coordinar los recursos de manera colectiva y asegurar mayor satisfacción laboral, bienestar psicológico, seguridad física, percepción de autoeficacia, proactividad y oportunidades de crecimiento (21).

e. Reconocimiento individual

El líder transformacional debe ser capaz de considerar a cada colaborador de manera individual y mostrar preocupación sincera por su desarrollo personal al interior de la organización (18). En este sentido, los autores destacan la importancia de tratar a todos los colaboradores con respeto, valorar lo que dicen, mostrar preocupación por ellos, reconocer los logros individuales, preguntar sobre su día de trabajo, incluirlos en las decisiones estratégicas e involucrarlos en comités (22).

Influencia idealizada

a. Ser un modelo a seguir

El líder transformacional debe estar capacitado para adoptar en sus diferentes formas de proceder un amplio repertorio de conductas de acuerdo al contexto. Esto implica no sólo tener un evidente conocimiento en el área en que se desempeña, sino también responder a las posibles exigencias que puedan generarse por parte de los colaboradores y del ambiente de trabajo en general (24,25).

Además, es importante mencionar que la persona que asume como líder debe poder desarrollar en sus colaboradores una confianza total (21,26). Esto determina que cada uno de los individuos que trabaja en el equipo adquiera como propia la visión de la institución y por ende logre mejores resultados (25,27). De esta manera se espera que implícitamente el líder logre alentar a los miembros del equipo a respetarle y admirarle como valioso (28). Hay habilidades personales que un líder transformacional debe tener para ser visto como un buen modelo a seguir (29,30). Otra serie de habilidades de personalidad que influyen considerablemente en el trabajo del líder con sus colaboradores como son el ser carismático, persuasivo y la inclusión de ideas extraordinarias que despierten afecto y compromiso frente a los objetivos propuestos (31).

b. Infunde orgullo, respeto y confianza

Son varios los autores que concuerdan en la premisa de que el líder transformacional debe convertirse en un colaborador importante a la hora resolver cualquier tipo conflicto personal. Esto puesto que el desarrollo de confianza en el equipo siempre debe ser consistente con lo que se dice y lo que se hace, de esta manera ser visto como colaborador en los conflictos personales, permite que el líder sea una figura capaz de intervenir en cualquier tipo de inconveniente (13,14,33-25).

También es fundamental tener en cuenta cómo se transmite a los colaboradores aspectos tan importantes como el compromiso y el cumplimiento. El líder debe inculcar la necesidad de estar en constante evaluación de las metas que han sido propuestas y la capacidad de superar de obstáculos que se presenten para llegar a estas (10) (36). Por tal razón, esta transmisión de habilidades y características de trabajo debe darse de forma constante y en la práctica misma.

Así pues, son necesarias algunas aptitudes en el líder dadas por la correcta delegación de tareas, el buen entrenamiento de los colaboradores y el incremento del optimismo de los mismos (17,33).

c. Creencias, valores y propósitos

Hay elementos que un líder transformacional debe manifestar en su quehacer diario tales como las creencias, los valores y sus propósitos de trabajo. La persona encargada debe ser capaz de comunicar cada uno de estos elementos de forma adecuada y coherente a su entorno de trabajo, propiciando así relaciones saludables en el equipo (11).

Por un lado, el líder transformacional debe mostrarse y actuar como una persona honesta, con actitud y confianza propia sin que esto implique dejar de lado ejecuciones integrales y responsables frente a las labores que le son asignadas (15,20). Este tipo de comportamientos inspira en los colaboradores respeto por su líder y altos niveles de conducta ética y moral al verlos reflejados en quien les dirige (10, 13,32).

Frente a las creencias y propósitos, quien dirige debe influir en los valores de sus colaboradores, en su autoestima y su autoconcepto. Además, debe proveer retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los colaboradores (17).

Estimulación intelectual

a. Facilitar el análisis y promover la sugerencia de soluciones

Los autores comparten la premisa de que el líder debe lograr involucrar a todo el equipo de trabajo en la resolución de los diferentes problemas que se generen (10,12,21,30,32,33), ya que facilita el desarrollo del pensamiento autónomo, crítico y con responsabilidad social y potencia la generación de soluciones creativas e innovadoras (38), al tiempo que facilita la unidad del equipo, mientras se fomenta el desarrollo de habilidades individuales que resultan fundamentales en la búsqueda de innovación para la resolución de situaciones laborales (10, 37,39,40).

Para esto, el líder debe ser hábil en el establecimiento de metas y objetivos (36,41) que den lugar a la movilización individual y el desarrollo grupal de los colaboradores (39), lo mismo que a la consecución de un buen servicio que genere satisfacción en los usuarios y colaboradores (21). Es necesario que el líder transformacional genere ambientes y espacios favorables al desarrollo de modelos analíticos de reflexión conjunta sobre los procesos, evaluación de alternativas y pensamiento crítico en búsqueda de analogías, casos y ejemplos (12).

b. Promover el aprendizaje y el uso de estrategias

La estimulación intelectual también incluye la promoción del aprendizaje continuo por medio de comentarios y revisiones constructivas (11,43) que funcionen como integradores del proceso personal y académico de aprendizaje (12,32).

El aprendizaje permanente hace énfasis en gestionar el cambio del grupo por medio del cambio individual (37), de pensar en los viejos problemas de forma diferente (14,17,32,34) y de buscar nuevas oportunidades, en la experimentación y la toma de riesgos controlados que generen victorias tempranas y aprendizaje sobre los errores (27, 43) lo cual desarrolla un entusiasmo que proporciona visión y sentido de dirección (32).

c. Estimular el empoderamiento

El desarrollo del empoderamiento es un proceso fundamental en la estimulación intelectual del equipo de trabajo que se orienta a facilitar el participar con autonomía y co-responsabilidad en la toma de decisiones y la implementación de prácticas asistenciales que respondan a las demandas sociales que puedan existir o surgir (38). Se genera a partir del acceso a información, recursos y oportunidades para aprender y crecer en un entorno de autonomía profesional (35), en el que el líder aprende a delegar tareas y responsabilidades y se compromete a proporcionar retroalimentación y reconocimiento (12).

La estimulación intelectual por medio del empoderamiento se soporta en actividades básicas como pedir opinión, esperar aportes, permitir iniciativas de los colaboradores (25) y recompensar a sus colaboradores por su aporte (29), innovación, la creatividad y búsqueda de por soluciones (13).

Motivación Inspiracional

Los autores coinciden en la importancia de inspirar orgullo, respeto y confianza en el lugar de trabajo (32), que conduzcan al cumplimiento de la misión y logro de la visión institucional, así como a alcanzar las metas y objetivos (36).

a. Transmitir expectativas

Para los autores, los líderes transformacionales expresan propósitos importantes, aumentan el optimismo, logran mayor implicación en las ideas centrales y despiertan el espíritu de equipo a través de la construcción de confianza y la inspiración en la meta (10), bajo condiciones de sinceridad (13,16,21,44).

La confianza se alimenta con entusiasmo e inspiración (16,35), e influye en el propósito y significado del trabajo para los colaboradores (13) con el fin de que se identifiquen y vinculen, individual y colectivamente, a las metas y visión de la organización (15,21). Comunicar la visión y misión organizativa de una manera significativa y emocionante reduce la negatividad e inspira el compromiso de las personas que trabajan (25,26,39,45), de esta manera el líder formula una visión de futuro atractiva para los colaboradores y la organización (13).

Por esta razón se resalta que el líder transformacional debe mostrarse seguro y consecuente en sus mensajes, transmitirlos con fluidez y seguridad (17), también debe contar con la

capacidad de fortalecer las respuestas de sus colaboradores y explicar las ideas importantes de manera simple (36,40).

b. Motivar

La motivación de los colaboradores del hospital es un elemento importante para la atención en salud ya que afecta el rendimiento y la calidad de la atención al usuario, así que el líder debe trabajar de manera consiente porque las actividades que realizan las personas resulten interesantes y les proporcionen satisfacción (47). Además tiene el papel de convertirse en facilitador de lazos de amistad al interior del equipo (11).

De manera especial, la inspiración y motivación se ven mediadas por el carácter de las palabras y actuaciones frente a las expectativas (44), particularmente cuando se anima al equipo a tomar parte en el futuro de la institución (23), siendo importante reconocer y resaltar las contribuciones de los miembros del equipo, por el refuerzo moral que produce (29) y por despertar la pasión y darle significado a la contribución personal al trabajo (31), en este contexto, es necesario, además, estar en capacidad de resolver los problemas de manera oportuna, asumiendo el rol como integrante del equipo que tiene por labor animar al personal a cargo en la elección y realización de sus funciones y tareas (49).

Finalmente, líderes transformacionales adoptan el papel de catalizadores del respeto de grupo, visión compartida y cultura mejorada, al tiempo que sirven de modelo a seguir y actúan como mentores y apoyo a los colaboradores y futuros líderes (22), por medio de comportamientos que fomentan el desarrollo de confianza mutua y respeto en un entorno de competencia (28).

c. Priorizar los intereses de la organización

Aunque el conocimiento y reconocimiento de los intereses de cada individuo del grupo es importante, resulta determinante priorizar los intereses de la organización, tanto a partir del conocimiento de sí mismo, de los colaboradores, de la tarea a realizar, de la institución y del entorno en general (50), como del sentido de identidad de los colaboradores, la visión, la misión, la cultura y los valores institucionales (15,16,21), con el propósito de retar a los colaboradores a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos y anteponer los del equipo (18,51), enfocando las responsabilidades individuales al bienestar y desarrollo de cada integrante del grupo (40).

DISCUSIÓN

Como parte de la gestión del talento humano en los hospitales es necesario el desarrollo de herramientas que fortalezcan e involucren al personal de enfermería en la orientación del quehacer institucional, para lo cual el enfoque de liderazgo transformacional puede aportar elementos conceptuales y prácticos que son valiosos y pertinentes.

Luego de contrastar las fuentes bibliográficas seleccionadas para esta revisión, se destaca el volumen de información producida en este campo, en particular enfocada al accionar de enfermería, probablemente por el creciente reconocimiento social y académico de las problemáticas vinculadas al cuidado del ser humano enfermo.

Igualmente es importante resaltar el abordaje de los componentes esenciales del liderazgo transformacional: la consideración individualizada de los colaboradores, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la motivación inspiracional, como aspectos con el potencial de contribuir a la gestión del personal de enfermería en los hospitales de mayor complejidad, particularmente en aquellos de carácter universitario.

Pero para lograr éxitos en este esfuerzo es preciso que el grupo de colaboradores del hospital, conozcan la teoría que nutre la implementación del modelo de líderes transformacionales en los equipos de trabajo, lo anterior considerando que es importante comprender, asumir y desarrollar las exigencias adicionales que podrían presentarse como consecuencia de fortalecer el trabajo colectivo en equipo, por encima del cumplimiento básico de las tareas asignadas, máxime si se acepta que el trabajo en enfermería exige habilidades que van mucho más allá del cuidado en salud y que todo el personal de esta área debe contar con aptitudes de liderazgo y compromiso con la institución que deben potenciarse tanto a nivel personal, grupal y académico, como desde la Dirección de Enfermería.

El respeto y la valoración por el otro, su trabajo y sus ideas debe ser pilar fundamental en el fortalecimiento del cuerpo de enfermería. Tanto líderes como colaboradores deberían poder laborar como una sola unidad, en función de los intereses comunes que la institución tenga actualmente o desarrolle en un futuro próximo. En este proceso, será primordial el reconocimiento de la otra persona como un ser con intereses y objetivos propios que deben ser reconocidos y aceptados mientras no se contrapongan con los colectivos.

También el empoderamiento del equipo de trabajo como unidad resulta de suma importancia para el cumplimiento de las metas propuestas. La delegación de tareas y la retroalimentación posterior de las mismas constituye un proceso esencial en el desarrollo de responsabilidad y autonomía en los colaboradores. Cada una de estas habilidades permitirá que el líder transformacional no sea visto como la persona sobre quien recaen todos los compromisos, sino que estos se comparten con el grupo completo, inspirando así autoconfianza y motivación permanente.

Finalmente, la Dirección de Enfermería podría ser el primer nivel en empoderarse del liderazgo transformacional al apoyar e incentivar el aprendizaje continuo, lo cual implica gestionar espacios físicos y temporales dedicados únicamente a la formación del personal. Una manera fácil y eficiente de gestionar esta recomendación es por medio de las personas que actualmente llevan a cabo algún tipo de estudio o curso. Este grupo podría exponer sus investigaciones o nuevos conocimientos al resto del equipo, siempre y cuando se

consideren útiles para los fines propuestos. Este resultaría ser un proceso de retroalimentación tanto para el expositor como para los colaboradores. .

REFERENCIAS

1. Bass BM, Riggio RE. *Transformational Leadership*. Second Edi. Mahwah, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates; 2006.
2. Pandero Garzón LE. Características de liderazgo de los estilos transformacional/transaccional en los profesionales de enfermería en una IPS de Bogotá 2011. Universidad Nacional de Colombia; 2013.
3. Soto Fuentes P, Reynaldos Grandón K, Martínez Santana D, Jerez Yáñez O. Competencias para la enfermera / o en el ámbito de gestión y administración : desafíos actuales de la profesión. *Aquichan*. 2014;14, núm. 1(657–5997):79–99.
4. Pucheu JA. *Liderazgo transformacional como relación de ayuda en enfermería. Evidencia de dos hospitales*. Universidad de Chile; 2009.
5. Marcel Hecheverría N, Nardos Rodríguez R. Influencia del liderazgo transformacional en la práctica de enfermería de avanzada. *UVS Fajardo*. 2017;1–6.
6. Rejane Strapasson M, Medeiros CRG. Liderança transformacional ne enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2009;Vol 62, 2:228–33.
7. El Cheick Taha LY. Rasgos de personalidad, estilo de liderazgo del equipo directivo y su relación con el clima social de trabajo, percibida por el personal del instituto politécnico de la salud "luis fel ipe moncada " polisal. UNAN - MANAGUA; 2015.
8. Rivas-riveros E, Cárcamo Fuentes C. Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco. *Aquichan*. 2015;17 (1):70–83.
9. Jiménez GÁ. Concepciones acerca del liderazgo de enfermería. *Enferm Glob*. 2006;9:1–12.
10. Danet A, Inmaculada García R, Cerdà March JC. Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Rev Comun y Salud*. 2016;6(2174–5323):81–95.
11. Rolfe P. *Transformational Leadership Theory : What Every Leader Needs to Know*. Nurse Lead. Elsevier Inc.; 2011;9:54–7.
12. Calderon Velandia SJ. *Estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia; 2016.
13. Perilla Toro LE. *Relación del liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. Universidad de los Andes; 2015.
14. Hernández Jiménez C. *Estilos de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud*. *Reduca (Enfermería, Fisioter y Podol*. 2010;2 (1)(1989–5305):593–606.
15. Luzinski C. *Transformational Leadership*. *J Nurs Adm*. 2011;41 (12):501–2.
16. Asiri SA, Rohrer WW, Al-Surimi K, Da'ar OO, Ahmed A. The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nurs*. 2016;
17. Onwe SN. *Transformational leadership in nursing : The case of Ebonyi State in Nigeria*. *Int Res J Public Environ Heal*. 2014;1 (10):202–6.
18. Souza e Souza LP, Ferreira Cordeiro AL, Nunes de Aguiar R, Veloso Dias O, Vieire MA, Ramos LH. El liderazgo en la visión de Enfermeros Líderes. *Enferm Glob*. 2013;30:268–80.
19. Doody O, Doody CM. *Transformational leadership in nursing practice*. (2012):1–17.
20. De Melo Lanzoni GM, Schlindwein Meirelles BH. *Liderazgo del enfermero: una revisión integradora de la literatura*. *Rev Latinoam Enferm*. 2011;19 (3):1–9.
21. Lin P, Maclennan S, Hunt N, Cox T. The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses ' working lives in Taiwan : a cross-sectional quantitative study. *BMC Nurs*. ???; 2015;1–9.
22. Rejano Carrasquilla C. *El Liderazgo Enfermero en Hospitales de Andalucía desde una Perspectiva de Género*. Universidad de Granada; 2016.
23. Soria Sarnago MT. *Diseño de una Escuela de Liderazgo Enfermero*. Universidad Pública de Navarra; 2013.

24. Negussie N, Demissie A. Relationship between leadership styles of nuresse managers and nurses ' job satisfaction in Jimma university specialized hospital. *Ethiop J Heal Sci.* 2013;23 (1):49–58.
25. Fardella Rozas J. Habilidades estratégicas del líder Strategic skills of leaders. *Rev Cubana Enferm.* 2013;29 (3):233–43.
26. Drenkard K. The Transformative Power of Personal and Organizational Leadership. *New Admin Q.* 2012;36 (2):147–54.
27. Dávila Castillo L, Cervera Vallejos MF. Formación para el liderazgo: Una revisión integrativa del proceso. *Flumen.* 2015;2:1–12.
28. Godoy R, Bresó E. ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *J Work Organ Psychol.* 2014;29:99–106.
29. Torres Flores LS. Perfil de liderazgo en directivos de enfermería del personal a su cargo en un hospital privado en S.L.P. Universidad Autónoma de San Luis Potosí; 2016.
30. Quezada Torres C, Illesca Pretty M, Cabezas González M. Percepción del liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un hospital del sur de Chile. *Ciencias y Enfermería.* 2014;20 (2):41–51.
31. Clavelle JT, Drenkard K, Tullai-McGuinness S, Fitzpatrick JJ. Transformational leadership practices of chief nursing officers in Magnet organizations. *J Nurs Adm.* 2012;42(4):195–201.
32. Vázquez Alatorre A. Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Rev Iberoam sobre Calidad, Efic y Cambio en Educ.* 2013;11, 1:74–91.
33. Mamani Quispe NG. Liderazgo transformacional del jefe de práctica y del estudiante bajo la percepción del estudiante. Universidad Nacional del Altiplano Puno; 2017.
34. Pucheu A. ¿Cómo el Liderazgo Transformacional de Supervisoras de Enfermería Afecta el Burnout de Enfermeras Clínicas?: Evidencia de dos Hospitales Chilenos. *Cienc Trab.* 2010;(38):403–9.
35. Vázquez Jara E. Título : El liderazgo en los servicios de enfermería como instrumento de gestión en el Sistema de Salud Pública en Ecuador. *UNIANDES EPISTEME Rev Ciencia, Tecnol e Innovación.* 2014;1(3):1–19.
36. Contreras Torres F, Espinal G L, Pachón E AM, González R J. Burnout , liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Divers Perspect en Psicol.* 2013;9(1):65–80.
37. Olu-Abiodun O, Abiodun O. Perception of transformational leadership behaviour among general hospital nurses in Ogun State, Nigeria. *Int J Africa Nurs Sci.* 2017;6:22–7.
38. Ebrahimzade N, Mooghali A, Lankarani KB, Kalateh A. Relationship Between Nursing Managers ' Leadership Styles and Nurses ' Job Burnout : A Study at Shahid Dr . Faghihi Hospital , Shiraz , Iran. *Shiraz E-M.* 2015;16 (8):11–5.
39. Guerrero-Núñez S, Cid-Henríquez P. Una reflexión sobre la autonomía y el liderazgo en enfermería. *Aquichan.* 2015;15(1):129–40.
40. Cortés González J, Hernández Saavedra M, Marchena Rivera T, Marqueti Machado M, Nava Galán M. Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. *Enf Neurol.* 2012;12(2):84–94.
41. Araujo Rivera M, Narvaez Arrieta E, Quintana Tarras M. Liderazgo del profesional de enfermería en los programas de prevención y promoción de la ESE hospital local Cartagena de Indias en el segundo periodo del 2013. *Corporación Universitaria Rafael Núñez;* 2013.