

Análisis del modelo de liderazgo en el Hospital Universitario de Guadalajara. Conocer para transformar

María Ángeles Martín Octavio,¹ Rafael Toro Flores²

¹Hospital Universitario de la Gerencia Integrada de Guadalajara (Guadalajara, España). ²Departamento de Enfermería y Fisioterapia, Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud, Universidad de Alcalá (Madrid, España)

e-mail de correspondencia: rafael.toro@uah.es (Rafael Toro Flores)

Resumen

Objetivo principal: Determinar el modelo de liderazgo de la Dirección de Enfermería, que identifican las supervisoras y responsables de enfermería del Hospital Universitario de la Gerencia de Área Integrada de Guadalajara. Metodología: Estudio descriptivo y transversal, que mide los tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire* de la Dirección de Enfermería, por medio del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Resultados principales: El principal tipo de liderazgo identificado ha sido el transformacional. Conclusión principal: El liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la motivación y la satisfacción de las supervisoras y responsables de enfermería.

Palabras clave: Liderazgo. Liderazgo transformacional. Enfermera gestora. Hospital.

Analysis of the leadership model at the University Hospital of Guadalajara. Know to transform

Abstract

Objective: To determine the leadership model of the Nursing Department identified by the supervisors and nurses responsible for the University Hospital of the Integrated Area Management of Guadalajara. Methods: Descriptive and cross-sectional study has been carried out, which measures the types of leadership: transactional and *laissez faire* of these managers, through the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Results: The main leadership type identified has been transformational. Conclusions: The transformational leadership positively related to the motivation and satisfaction of the supervisors and managers of nursing.

Key-words: Leadership. Transformational leadership. Nursing management. Hospital.

Introducción

La palabra líder proviene del inglés *leader* que viene a significar “guía”. El Diccionario de uso del español de María Moliner¹ define el liderazgo como “el ejercicio de la función del líder” y a su vez el líder es definido como “la persona que es seguida por otras que se someten libremente a su autoridad”. Así, el proceso de liderazgo, es una interacción entre personas donde una de ellas ejerce influencia sobre las actividades de las otras y les conduce hacia la consecución y el alcance de los objetivos.²

En relación con la orientación del liderazgo, clásicamente se han distinguido dos tipos de enfoques.² El primero se relaciona con el uso de la autoridad por parte del líder, desarrollando un liderazgo, autoritario, consultivo, participativo-democrático o *laissez faire*.² Si se tienen en cuenta los intereses del líder, aparece “el liderazgo bajo mínimos que toma escasamente en consideración a las personas y al trabajo, en el polo opuesto se encuentra el “liderazgo de elevada calidad”

caracterizado por dar una alta valoración a las personas y una evaluación ajustada del trabajo realizado.²

A partir de la década de los cincuenta, se comienza a estudiar las conductas de los líderes en relación con el rendimiento de sus equipos y la satisfacción de los subordinados.³ Así, aparecen: el liderazgo orientado a la tarea, donde la preocupación del líder se centra en el cumplimiento de los objetivos y el liderazgo orientado a la relación, donde el interés del líder va dirigido al bienestar y satisfacción de los seguidores.³ En este sentido, Burns propone la existencia de dos modelos principales de liderazgo: el transformacional y el transaccional.³ Aunque Bass, cuestiona que los estilos de liderazgo sean dicotómicos y añade un nuevo tipo de liderazgo: *laissez faire*.⁴

El liderazgo transformacional busca producir efectos extraordinarios en las actitudes, en las creencias y en los valores de los seguidores; además relaciona el compromiso organizacional y la satisfacción de los empleados con el líder.⁴ El liderazgo transaccional centra su atención en los acuerdos interpersonales que se producen entre gestores y empleados.⁴ En el estilo de liderazgo *laissez faire* el líder interviene poco o nada,

las decisiones se delegan en los subordinados, existe un escaso apoyo y orientación por parte del líder.⁴

En relación con el liderazgo en enfermería, en la década de los años setenta, aparecen los *hospitales magnéticos*, se denominan así porque atraen a los profesionales de enfermería por un modelo de gestión centrado en el personal de enfermería, tanto a nivel de gestión como de asistencia.⁵

En 2018 el *Internacional Council of Nursing* (CIE) en colaboración con la Organización Mundial de la salud (OMS) y el *Burdett Trust for Nursnig* del Reino Unido, lanza la campaña *Nursing Now*. Dentro de sus objetivos recoge “la existencia de más enfermeras en los puestos de liderazgo y alta dirección.⁶ No obstante, González García *et al.*⁷ en un reciente estudio concluyen que “el liderazgo transformador tiene una presencia media en la figura de la gestora enfermera en España, lo que parece indicar que no es el modelo de liderazgo más frecuente en las organizaciones sanitarias”.

La Dirección de Enfermería de la Gerencia Integrada del Hospital de Guadalajara, lleva un año desarrollando su labor, pasado este tiempo, resulta interesante conocer la percepción que tienen los cargos intermedios sobre el liderazgo ejercido desde la Dirección. Así pues, el objetivo de este trabajo es conocer el modelo de liderazgo que identifican las supervisoras de área, supervisoras de unidad y responsables de enfermería del citado hospital.

Metodología

Para realizar el trabajo se ha diseñado un estudio descriptivo y transversal, que se llevó a cabo entre los meses de febrero y mayo de 2019 en el Hospital Universitario de la Gerencia Integral de Guadalajara. La población de estudio fueron las 33 supervisoras y responsables de enfermería. Los criterios de inclusión fueron ser supervisora de área funcional, supervisora de unidad o responsable de enfermería y aceptar participar en el estudio. El instrumento utilizado para la recogida de los datos fue el *Multifactor Leadership Questionnaire*, en su última versión MLQ-5X modificada por Bass y Avolio.⁸ Para medir el tipo de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*, el cuestionario utiliza 45 ítems con respuestas en una escala Likert de 0 a 4, siendo: 0=Nunca, 1= Rara vez, 2= A veces, 3= A menudo, 4= Siempre.

Las variables independientes a estudiar fueron los datos sociolaborales de las participantes, y las variables dependientes los ítems de los que consta el cuestionario utilizado.

Los datos del estudio se recogieron de forma on-line. Desde la Dirección de Enfermería, se remitió a las supervisoras y responsables la invitación a participar en el estudio, vía correo electrónico, facilitando un enlace de acceso al cuestionario.

Las variables cuantitativas se expresan mediante la media y su intervalo de confianza al 95% (IC 95%). Las variables cualitativas se expresan mediante sus frecuencias absolutas y relativas. En el análisis bivariante se han empleado pruebas no paramétricas y para el cálculo de la correlación entre variables se ha utilizado el coeficiente de correlación ordinal de Spearman (ρ). El contraste de la hipótesis es bilateral. El nivel de confianza de un 95 % ($\alpha=0,05$). El programa estadístico utilizado ha sido SPSS versión 20.0.

Junto a la encuesta on-line, a los participantes se les envió una hoja informativa explicando las características y motivos del estudio. La encuesta fue anónima por lo que los puntos de vista y las opiniones recogidas en ella estaban desligados de la identidad de la persona que los emitió. Con el fin de respetar la confidencialidad de los participantes, en el estudio se ha omitido cualquier tipo de información que pudiese identificar la unidad o servicio de pertenencia de los participantes.

El estudio fue sometido a la revisión del Comité de Ética de Investigación de la Universidad de Alcalá, obteniendo un dictamen favorable.

Resultados

El cuestionario fue remitido a 6 Supervisoras de Área, 23 Supervisoras de Unidad y 4 Responsables de Enfermería (N= 33), de los cuales respondieron 26 (TR: 78,8%).

El grupo más numeroso de participantes se encontraba en un rango de edad entre 40 y 59 años. En relación con el sexo, 18 (69,2%) de los participantes eran mujeres y 8 (30,8%) hombres. La media de la antigüedad en los cargos fue de 7,35 años (IC 95%: 4,1-10,6), con un amplio rango en la diferencia de tiempo entre el supervisor o responsable que menos tiempo lleva en el cargo, que fue de un mes, y el más antiguo que alcanzaba los 24 años.

Los resultados en relación con el liderazgo transformacional se presentan en la Tabla 1, desglosados según su estructura factorial.⁹ La influencia idealizada obtiene una puntuación de 3,60 (IC 95%= 3,37-3,73), este factor está en relación con el respeto y confiabilidad en el líder, de tal forma que el equipo asume compartir el riesgo, la ética, y los principios y valores del líder. Le sigue, de cerca, con 3,59 (IC 95%= 3,32-3,68) la inspiración motivacional que el equipo atribuye al líder, que crea una motivación especial para la consecución de los objetivos. La estimulación intelectual es el siguiente factor con una puntuación de 3,18 (IC 95%= 2,86-3,51). Este factor puede considerarse como la motivación del líder en innovación y creatividad al enfrentar un problema. Por último, en relación con el liderazgo transformacional aparece la consideración individualizada con 3,59 (IC 95%= 3,32-3,68) puntos, este factor está en relación con la atención prestada por el líder a las necesidades individuales de crecimiento de los miembros del equipo mediante el *coaching* personal. En relación con el liderazgo transformacional las cuestiones mejor valoradas por los supervisores y responsables han sido el trato humano y respetuoso dado por la Dirección y el sentimiento de grupo creado (Preguntas nº: 19, 21 y 34).

En la Tabla 2 pueden apreciarse los factores relacionados con el liderazgo transaccional. Destacan la recompensa contingente con una puntuación de 3,2 (IC 95%= 2,89-3,51), así el líder y el equipo pactan los objetivos a alcanzar incluyendo recompensas y/o sanciones. Las direcciones por excepción activa obtienen una puntuación de 3,25 (IC 95%= 2,93-3,57) este componente dirige su atención hacia la corrección de los errores cometidos por los miembros del equipo. En este tipo de liderazgo la cuestión mejor valorada por los supervisoras y responsables ha sido que la expresión por parte de la Dirección en la consecución de los objetivos previstos es de satisfacción, (Pregunta nº35).

Tabla 1. Factores liderazgo transformacional

	Pregunta	Media (IC 95%)
Influencia idealizada ¹	6. Puedo conversar con ella sobre mis valores y creencias más importantes	3,54 (3,3-3,77)
	10. Me siento orgulloso-a de trabajar con ella.	3,69 (3,5-3,88)
	14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	3,62 (3,41-3,82)
	18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses	3,46 (3,23-3,70)
	21. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás	3,73(3,55-3,91)
	23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas	3,46 (3,18-3,75)
	25. Se muestra confiable y segura	3,54 (3,30-3,77)
	34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial	3,73 (3,52-3,25)
	Total	3,60 (3,37-3,73)
Motivación inspiracional ²	9. Dirige la atención al futuro de forma optimista	3,69 (3,5-3,88)
	13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a conseguir	3,46 (3,11-3,81)
	26. Construye una visión estimulante del futuro	3,46 (3,11-3,81)
	36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	3,73 (3,55-3,21)
		Total
Estimulación intelectual ³	2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son apropiados	3,19 (2,89-3,49)
	8. Cuando resuelve problemas trata de enfocarlos desde diferentes perspectivas	2,92 (2,55-3,30)
	30. Me ayuda a enfocar los problemas desde diferentes puntos de vista	3,23 (2,86-3,60)
	32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	3,38 (3,13-3,64)
		Total
Consideración individualizada ⁴	15. Dedicar gran parte de su tiempo a enseñar y entrenar	3,40 (3,13-3,67)
	19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	3,80 (3,63-3,97)
	29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás	3,40 (3,16-3,64)
	31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	3,28 (3-3,56)
		Total
	Total	3,48 (3,32-3,65)

Tabla 2. Factores liderazgo transaccional

	Pregunta	Media (IC 95%)
Recompensa contingente ¹	1. Me ayuda siempre que me esfuerce	3,28(3-3,56)
	11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos de desempeño	2,96 (2,54-3,38)
	16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	2,92 (2,61-3,23)
	35. Expresa satisfacción cuando los demás cumplen con sus expectativas	3,64 (3,41-3,87)
		Total
Dirección por excepción activa ²	4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos	3,42 (3,06-3,79)
	22. Pone toda su atención en la búsqueda y el manejo de errores, quejas y fallos.	3,50 (3,26-3,74)
	24. Realiza un seguimiento los errores que se producen	3,31 (3,01-3,6)
	27. Dirige su atención hacia fallos o errores, de todos para alcanzar los objetivos	2,77 (2,40-3,14)
		Total
	Total	3,22 (3,04-3,39)

Los resultados obtenidos en relación con los factores de liderazgo *laissez faire* se recogen en la Tabla 3. Este modelo de liderazgo se caracteriza por el escaso apoyo y orientación por parte del líder. En el estudio obtiene una puntuación total de 0,86 (IC 95%= 0,64-1,06).

En la Tabla 4 se presentan los resultados de otros factores relacionados con el liderazgo, como son la motivación para el trabajo, la satisfacción y la eficacia del equipo directivo.

Tabla 3. Factores liderazgo Laissez Faire

	Pregunta	Media (IC 95%)
Dirección por excepción pasiva	3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	2,04 (1,50-2,58)
	12. Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal	0,96 (0,52-1,40)
	17. Deja claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	1,04 (0,56-1,42)
	20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	0,40 (0,13-0,67)
		Total
Dejar hacer	5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	0,77 (0,37-1,17)
	7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	0,58 (0,34-0,81)
	28. Le cuesta tomar decisiones	0,54 (0,25-0,82)
	33. Tiende a demorar la respuesta a cuestiones urgentes	0,65 (0,28-1,03)
		Total
	Total	0,86 (0,64-1,06)

Tabla 4. Otros factores relacionados con el liderazgo

	Pregunta	Media (IC 95%)
Esfuerzo extra (Motivación en el trabajo)	39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	3,20 (2,88-3,52)
	42. Aumenta mi motivación hacia el éxito	3,48 (3,24-3,72)
	44. Me motiva a trabajar más duro	3,36 (3,13-3,59)
	Total	3,35 (3,08-3,61)
Eficacia	37. Es efectiva al relacionar mi trabajo con mis necesidades	3,19 (2,94-3,45)
	40. Es efectiva al representarme frente a los superiores	3,04 (2,71-3,37)
	43. Es efectiva al identificar las necesidades de la organización	3,19 (2,96-3,42)
	45. El grupo que lidera es efectivo	3,15 (2,91-3,40)
	Total	3,14 (2,88-3,41)
Satisfacción	38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios	3,27 (2,98-3,56)
	41. Puede trabajar con los demás de forma satisfactoria	3,62 (3,41-3,82)
	Total	3,45 (3,20-3,69)

En la Figura 1 puede apreciarse la relación existente entre los distintos factores y los tres tipos de liderazgo estudiados.

En el contraste de la fiabilidad de la escala de medida en relación con la consistencia interna de las respuestas se obtuvo un Alfa de Crombach de 0,897, que indica una buena consistencia en las respuestas de los participantes.

No se han encontrado relación estadísticamente significativa entre las variables: grupo de edad, sexo y antigüedad en el

cargo y los diferentes tipos de liderazgo, así como tampoco con las variables esfuerzo extra, eficacia y satisfacción. No obstante, en la Tabla 5 puede apreciarse la existencia de una fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y los factores motivación ($p= 0,001$) y satisfacción ($p= 0,001$) de las supervisoras y responsables.

Figura 1. Relación entre tipos de liderazgo y los factores de motivación, eficacia y satisfacción

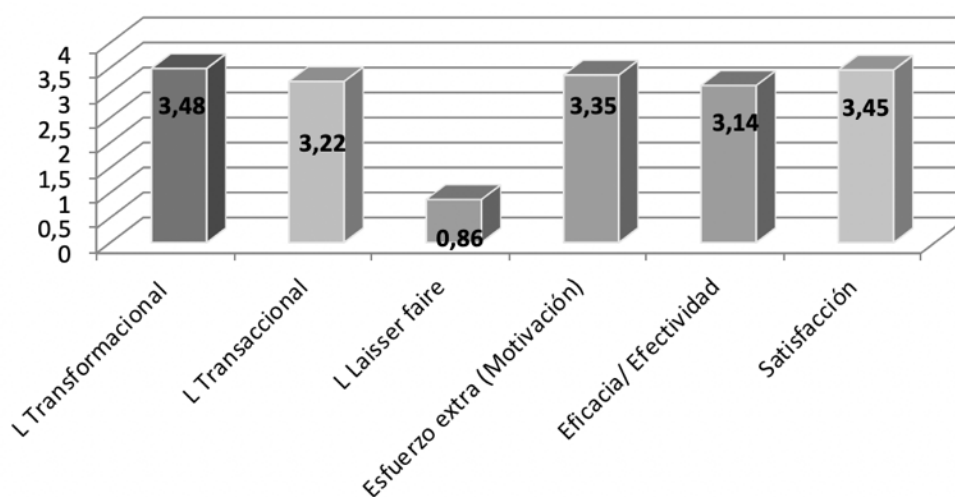


Tabla 5. Correlación entre tipos de liderazgo y los factores: motivación, eficacia y satisfacción

Tipo Liderazgo	Factor	C.C. Rho Spearman	p
Transformacional	Motivación	0,815	0,001
	Eficacia	0,581	0,002
	Satisfacción	0,878	0,001
Transaccional	Motivación	0,529	0,008
	Eficacia	0,589	0,002
	Satisfacción	0,759	0,001
Laisser faire	Motivación	-0,151	0,480
	Eficacia	-0,009	0,965
	Satisfacción	-0,261	0,207

Discusión

El análisis de los resultados obtenidos permite identificar que el liderazgo de la Dirección de Enfermería es tanto transformacional (3,46) como transaccional (3,22) aunque el primero obtiene una puntuación algo mayor. Además, existe una fuerte relación entre el ejercicio del liderazgo transformacio-

nal y la motivación y satisfacción de los miembros del equipo. Esta circunstancia es importante porque para el desarrollo de una profesión es necesario la existencia de líderes con la capacidad para motivar a sus equipos.¹⁰

En el análisis de los grupos de edad se observa una importante variabilidad. Al igual que sucede con la experiencia en el cargo que va desde un mes a 24 años. El equipo de superviso-

ras presenta diferentes antigüedades, aportando diferentes enfoques y expectativas al equipo. Así, se produce un *feedback* entre los supervisores con más experiencia y conocimiento del cargo hacia los supervisores de nueva incorporación. Los primeros apoyan a los segundos y estos a su vez aportan el entusiasmo y la ilusión de las personas recién incorporadas a la organización, permitiendo avanzar en el desarrollo de nuevas iniciativas. Estos resultados concuerdan con lo expresado por Casademunt *et al.*¹¹ en relación a la “hipótesis de estabilidad del envejecimiento” que propone que las actitudes y valores de una persona se vuelven más estables con el paso del tiempo, por el contrario los empleados más jóvenes presentan elevados niveles de implicación por alcanzar metas profesionales.

El grupo más numeroso de gestores estaría en el rango entre 40 y 59 años pudiendo ser debido a que en esta etapa se produce una mayor participación e implicación de las enfermeras con la organización.^{11,12}

El estudio de González García *et al.*⁷ realizado a nivel nacional entre 407 enfermeras, en sus conclusiones señala que el liderazgo transformacional no es el más frecuente en las organizaciones sanitarias españolas y que la consideración individual de las personas es un factor poco presente en la figura de la gestora enfermera. Jodar i Sola *et al.*, realizaron un estudio en el Área de Salud de Barcelona, en el que los propios gerentes de atención primaria autoevaluaban su estilo de liderazgo. Así, la autopercepción de los gerentes sobre su estilo de liderazgo fue transaccional. Las gestoras enfermeras mostraban una mayor influencia del estilo transaccional frente a los médicos que daban un mayor peso al liderazgo transformacional. No obstante, ambos liderazgos tienen una influencia moderada con la eficiencia y la satisfacción laboral. Salvando las diferencias de las muestras utilizadas en ambos estudios, los resultados de nuestro estudio difieren de los presentados por estos autores.¹³

En el trabajo presentado se puede apreciar el predominio del liderazgo transformacional, también han sido muy bien

valorados factores como el trato humano y el sentimiento de grupo creado por la Dirección evaluada. En el mismo sentido, el estudio de Calderón Velandia realizado en Colombia, el liderazgo que prevalece en las enfermeras coordinadoras y supervisoras es el liderazgo transformacional.¹⁴ Aunque nuestro estudio no ha contemplado la perspectiva de género, es interesante señalar los resultados del trabajo de Hernández Jiménez¹⁵ realizado entre enfermeras del Servicio Cántabro de Salud y cuyo objetivo era identificar el estilo de liderazgo enfermero desde una perspectiva de género, resultando que las mujeres son más transformacionales que los hombres, pues adoptan en mayor medida las conductas de recompensa contingente.

Como limitaciones del estudio hay que señalar que al ser un estudio descriptivo no se pueden establecer relaciones causales, pero sí se puede estudiar la relación existente entre las variables. Otra limitación es la propia de la recogida de datos por medio de cuestionarios relacionada con la sinceridad en las respuestas debido al sesgo deseabilidad y a la pretensión de proteger su anonimato. Para evitar en lo posible esta limitación se comunicó a los encuestados que en ningún caso el proceso de recogida de datos permitiría su identificación.

Conclusiones

Después del análisis de los datos puede concluirse que Dirección de Enfermería presenta un liderazgo de predominancia transformacional, seguido del transaccional y con muy poca presencia de *laissez faire*. El desarrollo del liderazgo de tipo transformacional se relaciona de forma positiva con la motivación y la satisfacción de las supervisoras y responsables. Vistos los resultados obtenidos, conviene seguir trabajando en esta línea, realizando proyectos dirigidos a gestionar el talento, la innovación, la creatividad, el trabajo en red y cualquier experiencia exitosa que conlleve fortalecer un equipo de futuro. No obstante, hay que reflexionar sobre los factores con valoración menor, tratando de mejorarlos.

Bibliografía

1. María Moliner. Diccionario del uso del español. Madrid: Gredos; 2008
2. Mompert García MP. Administración de los servicios de enfermería. Barcelona: Masson-Salvat; 1994. p. 125-129
3. Burns JMG. Leadership. New York: Haper Collins; 1978
4. Bass BM. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? Journal of applied Psychology. 1997; 52(2):130-9.
5. Vicario Merino A, Ruiz López M; Guodemar-Pérez J. Reseñas de iniciativas de liderazgo de enfermería. Tesela [Rev. Tesela] 2018; 24. [Consultado el 12 de febrero de 2019]. Disponible en: <http://www.index-f.com/tesela/ts24/ts12273.php>
6. Zabalegui A. Del Triple impacto a Nursing Now. Enferm Clin.2019;29(3):143-45
7. González García, A; Marqués Sánchez, MP; Sanz Villorejo J; Pérez González, S; García Martínez, L; Loma Ramos, S. La gestora enfermera como líder transformacional en España. Tesela [Rev. Tesela] 2018; 24. [Consultado el 16 de febrero de 2019]. Disponible en: <http://www.index-f.com/tesela/ts24/ts12211.php>
8. Avolio BJ, Bass BM. Multifactor Leadership Questionnaire.3. New York: Manual and Sampler Set. Mind Garden; 2004
9. Molero F, Recio P, Cuadrado I. La medición del liderazgo transformacional y transaccional en España. [Consultado el 12 de febrero de 2019]. Disponible en <http://www.infocop.es/viewarticle.asp?id=3053>
10. Vicario Merino A, Ruiz López M; Sanz Villorejo J, Muñoz Agustín N, Corral Pugnaire E, Mayoral Gonzalo N. Liderazgo y satisfacción laboral del personal de enfermería. Tesela [Rev. Tesela] 2018; [Consultado el 16 de febrero de 2019]. Disponible en <http://www.index-f.com/tesela/ts24/ts11438.php>
11. Casademunt L, Morales-Gutiérrez A, Ariza-Montes J. La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico. Intang Cap. 2012; 8(2):364-405
12. Peiró JM, Silla I, Sanz T, Rodríguez J GJ. Satisfacción laboral de los profesionales de Atención Primaria. Rev Psiquiatr Psicol Medica Psicosom. 2004; (25) :5-16

13. Jodar i Solà G, Gené i Badia J, Hito PD, Osaba MA, Del Val-García JL. Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care. *BMC Health Serv Res.* 2016; 16 (1): 572.
14. Calderón Velandia SJ. Estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá. [Tesis Doctoral] Bogotá: Facultad de Enfermería. Universidad Nacional de Colombia; 2016
15. Hernández Jiménez C. Estilos de liderazgo de enfermeras y enfermeros del Servicio Cántabro de Salud. Madrid: Reduca; 2010