

## INVESTIGACIÓN

**Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México****Leadership style and organizational climate in nursing professionals of a public hospital, Mexico****Estilo de liderança e clima organizacional em profissionais de enfermagem de um hospital público, México**Martha Rojas-Sánchez <sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6277-4496>Enriqueta Rosas-González <sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5008-1094>Ángel Salvador Xequé-Morales <sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5867-0267>Isaúl García-Rodríguez <sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4876-669X>Norma Zulema Padrón-Méndez <sup>5</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0765-9580>

1. Enfermera Especialista en Administración y Gestión de los Servicios en enfermería. Estudiante de la Maestría en Enfermería. Facultad de Enfermería. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
2. Doctor en Ciencias de la Salud en el Trabajo. Docente de la Facultad de Enfermería. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
3. Maestro en Ciencias. Facultad de Enfermería. Docente de la Facultad de Enfermería. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
4. Maestro en Salud Pública. Docente de la Facultad de Enfermería. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
5. Maestro en Literatura. Docente de la Facultad de Enfermería. Universidad Autónoma de Querétaro, México.

\*Autor para correspondencia: [mrojas34@alumnos.uaq.mx](mailto:mrojas34@alumnos.uaq.mx)

**Recibido:** 26/05/2021

**Aceptado:** 27/05/2022

## Resumen

**Introducción:** Las organizaciones de salud en México han sufrido transformaciones, estas condiciones han hecho que los profesionales de enfermería que laboran en ellas se enfrenten a diferentes necesidades, en donde a diario se interactúa con varios de estilos y adaptabilidad de liderazgos, los cuales, interfieren en el ambiente laboral. **Objetivo:** Determinar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. **Metodología:** Estudio cuantitativo, correlacional y analítico. Se aplicaron 138 cuestionarios al personal de enfermería, con un año de antigüedad, se eliminaron cuestionarios incompletos, previa firma de consentimiento informado. Se utilizaron los instrumentos: Liderazgo situacional y el test de Clima organizacional con alfa de Cronbach de 0.92. Para el análisis estadístico se utilizó Rho de Spearman, mediante el programa SPSS versión 25. **Resultados:** fueron 80% mujeres, 72% reportó estudios de licenciatura, con más de un año de antigüedad laboral, en asignación de puesto 89% eran operativas y 11% supervisoras. El liderazgo participativo fue el que predominó en la institución con 46%, la adaptabilidad del estilo del liderazgo en 61% fue bajo, el clima organizacional fue adecuado en todas sus dimensiones, no se encontró relación estadística significativa entre estilos y adaptabilidad de liderazgo con clima organizacional. **Conclusiones:** La baja adaptabilidad a los estilos de liderazgo puede afectar el cumplimiento de las tareas, los objetivos y una equivocada apreciación del entorno de trabajo, interfiriendo en los equipos de trabajo y afectando la calidad de los servicios.

**Palabras clave:** Liderazgo; Enfermería; adaptación (DeCS).

## Abstract

**Introduction:** Health organizations in Mexico have undergone a transformation; therefore, these transformations have made that nursing professionals working in these organizations face different needs, where they interact daily with various styles of leadership and adaptability, which in turn interfere in the work environment. **Objective:** To determine the relationship between leadership style and organizational climate in nursing professionals of a public hospital in Mexico. **Methodology:** Quantitative, correlational and analytical study. 138 questionnaires were administered to nursing personnel with one year of seniority; after signing the informed consent, incomplete questionnaires were not considered. The following instruments were used: Situational Leadership and the Organizational Climate Test with a Cronbach's alpha of 0.92. Spearman's Rho was used for statistical analysis, using SPSS version 25. **Results:** 80% were female; 72% reported having a bachelor's degree, with more than one year of work experience, 89% were working directly with patients, and 11% were supervisors. Participatory leadership was predominant in the institution with 46%; the adaptability of the leadership style, in the institution, was low with 61%; the organizational climate was adequate in all dimensions and no relationship was found between the variables of leadership styles and organizational climate. **Conclusion:** Low adaptability to leadership styles can affect the fulfillment of tasks and objectives and show a wrong appreciation of the work environment, thus, interfering in the work teams and also affecting the quality of the services provided.

**Key words:** Leadership; Nursing; Adaptation (DeCS).



### Abstrato

**Introdução:** As organizações de saúde no México passaram por uma transformação; portanto, essas transformações têm feito com que os profissionais de enfermagem que atuam nessas organizações enfrentem diferentes necessidades, onde interagem diariamente com diversos estilos de liderança e adaptabilidade, que por sua vez interferem no ambiente de trabalho. **Objetivo:** Determinar a relação entre estilo de liderança e clima organizacional em profissionais de enfermagem de um hospital público no México. **Metodologia:** Estudo quantitativo, correlacional e analítico. 138 questionários foram aplicados a profissionais de enfermagem com um ano de antiguidade; após a assinatura do consentimento informado, não foram considerados questionários incompletos. Foram utilizados os seguintes instrumentos: Liderança Situacional e Teste de Clima Organizacional com alfa de Cronbach de 0,92. O Rho de Spearman foi usado para análise estatística, usando o SPSS versão 25. **Resultados:** 80% eram do sexo feminino; 72% informaram ser bacharel, com mais de um ano de experiência profissional, 89% trabalhavam diretamente com pacientes e 11% eram supervisores. A liderança participativa foi predominante na instituição com 46%; a adaptabilidade do estilo de liderança, na instituição, foi baixa com 61%; o clima organizacional foi adequado em todas as dimensões e não foi encontrada relação entre as variáveis de estilos de liderança e clima organizacional. **Conclusões:** A baixa adaptabilidade aos estilos de liderança pode afetar o cumprimento de tarefas e objetivos e evidenciar uma valorização equivocada do ambiente de trabalho, interferindo nas equipes de trabalho e também afetando a qualidade dos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Liderança; Enfermagem; Adaptação (DeCS).

### Introducción

Las organizaciones hospitalarias a través de la historia han evolucionado acorde a las necesidades sociales que se requieren. Esta evolución ha hecho que se vuelva una competitividad en la calidad de atención de los servicios de salud para que sea eficiente. Por esta razón, es necesario contar con un proceso administrativo que busque la efectividad y calidez al brindar un servicio de atención de salud <sup>(1)</sup>. Sin olvidar que los aspectos económicos, financieros, tecnológicos y de infraestructura sirven para el funcionamiento y mantenimiento de los hospitales <sup>(2)</sup>. En México, las instituciones sanitarias juegan un papel trascendental para la vida de la población, aunque sus ambientes laborales se tornan complejos. Aunado a esta complejidad el personal desarrolla una responsabilidad por su profesión, llevándolo a asumir liderazgos, tales como: las funciones de gestión, supervisión, coordinación, generación y ejecución de estrategias <sup>(3, 4)</sup>; estos liderazgos implican una forma de evaluar el desempeño de los integrantes del equipo que se



traduce en el logro de objetivos institucionales y en la calidad de servicio para el usuario <sup>(5)</sup>. El personal de enfermería juega un papel determinante para la ejecución del liderazgo <sup>(6)</sup>, el cual suele adoptar estilos en donde se conducen a los miembros de un grupo para el logro de las metas y el desempeño de sus funciones de forma satisfactoria, a través de la convicción y la motivación de que su actividad es importante en la toma de decisiones <sup>(7)</sup>. Así mismo, la estimulación intelectual, la satisfacción laboral son elementos que se relacionan con la efectividad del liderazgo; lo cual implica que el líder puede apoyar a dirigir, instruir, delegar y escuchar facilitando así el compromiso para la resolución de problemas <sup>(8)</sup>. No obstante, se trata no sólo de ser más empáticos sino de respetar las normas y políticas establecidas donde se promueva el desarrollo profesional e institucional de los colaboradores fortaleciendo de esta forma el crecimiento del liderazgo en enfermería <sup>(8, 9)</sup>. Asimismo, la adaptabilidad al liderazgo es interactivo entre factores contextuales (entorno laboral, cambios o condiciones de trabajo) y aquellas expectativas de resultados (cumplimiento de metas, indicadores u objetivos) o bien factores personales (experiencias, actitudes, comportamientos o competencias) en donde pueden ser capaces de hacer frente al cambio, sino también, tomar su iniciativa para mejorar su adaptación al entorno laboral cambiante <sup>(10,11)</sup>.

Por otra parte, el clima organizacional es complejo debido a su multidimensionalidad, la cual puede estar relacionada con la cultura y valores que un trabajador realiza cuando evalúa su entorno <sup>(12)</sup>. Este concepto de clima organizacional puede ser considerado como el que influye en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad; sin embargo, también puede abordarse como consecuencia de las condiciones particulares de cada organización, implicando su historia, el giro, y su estructura <sup>(13)</sup>. Para otros, puede ser observado como algo intermedio debido a que interactúa entre las condiciones sociales y económicas de la empresa y la conducta individual de los trabajadores <sup>(14)</sup>. Algunos investigadores refieren que el personal directivo influye en la creación de deficientes climas laborales; lo cual se debe a que dentro de las organizaciones puede existir poco esfuerzo por parte de estos representantes para promover el trabajo en equipo, lo que afectará el logro de objetivos <sup>(14)</sup>. Aunado a esta situación la influencia de sus valores,



creencias y actitudes contribuyen a la evaluación del clima organizacional. Con base en las referencias, el objetivo planteado en esta investigación fue determinar la relación entre estilos y adaptabilidad de liderazgo con el clima organizacional en el personal de enfermería de un hospital público de segundo nivel en México. Cabe mencionar que a pesar de que en la literatura consultada se encuentran investigaciones que abordan los estilos de liderazgo y las condiciones de trabajo; sin embargo, no se encuentran estudios que se refiera a la relación entre las variables mencionadas.

## **Metodología**

Estudio cuantitativo, correlacional y transversal <sup>(15)</sup> donde la muestra se conformó por 138 enfermeras a través de un muestreo aleatorio. Los criterios de inclusión incluyeron a todas las categorías laborales, turno matutino, vespertino y nocturno, y que contaran con un año de antigüedad, se excluyó a quienes no se encontraron en el momento de la aplicación del instrumento, al personal suplente o por contrato, de turno especial y quienes no firmaron el consentimiento informado. Se eliminaron los cuestionarios inconclusos <sup>(16)</sup>. En este estudio, la variable liderazgo consideró dos características principales: la orientación hacia la tarea, y la orientación hacia las personas o relaciones, tomando en cuenta cómo influyen en el comportamiento de los seguidores <sup>(17)</sup>. Para la variable del clima organizacional, se buscó la autodeterminación para realizar su tarea, la libertad de realizarlas, la forma en que interaccionan los equipos de trabajo, así como los estándares de desempeño, lo cual puede influir en la percepción de esta variable <sup>(7,17)</sup>.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario integrado para registrar datos socio-laborales autodiseñado que incluía: categoría de empleo, área laboral, asignación de puesto y antigüedad; el cuestionario Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) identifica el estilo del liderazgo directivo, persuasivo, participativo y delegativo, cuenta con 12 ítems. La adaptabilidad del liderazgo se evaluó como alto en un rango de 30 a 36; medio de 24 a 30 y bajo menos de 24 <sup>(18,19)</sup>. El instrumento muestra un Alfa de Cronbach 0.80. El cuestionario de clima organizacional consta de 40 ítems con respuesta tipo Likert de cinco puntos (muy de acuerdo=5, de acuerdo=4, en desacuerdo=2, totalmente en desacuerdo=1,



muy en desacuerdo). Mide ocho dimensiones, autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, la valoración de cada dimensión se obtiene mediante suma total de valores de ítems que la constituyen, los rangos de 14 a 25 es adecuado y de 5 a 13 es inadecuado. El instrumento muestra un Alfa de Cronbach 0.92 <sup>(20,21)</sup>.

La descripción de las variables cualitativas se realizó mediante distribución de frecuencias absolutas y relativas expresadas en porcentajes. El análisis de las variables cuantitativas se efectuó con medidas de tendencia central, desviación estándar y rango (media  $\pm$  DE) <sup>(15)</sup>. Se utilizó el estadístico Rho de Spearman, con un nivel de significancia del 5% ( $p < 0.05$ ) <sup>(16)</sup>. Los datos fueron tratados con software Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social, SPSS) versión 25, con licencia universitaria.

La investigación se registró ante los comités de investigación: 002/FEN-INV-DIP-09-EA y Bioética ENF-011-2021-ESP de la Facultad de Enfermería. La investigación se llevó a cabo bajo consentimiento informado y participación voluntaria del personal del hospital. Se trabajó bajo el Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud <sup>(22)</sup>, tomando en cuenta la Declaración de Helsinki <sup>(23)</sup> y el código de Núremberg <sup>(24)</sup>. Esta investigación se catalogó en nivel 1, al considerarla sin riesgo cuya intervención fue inocua para los integrantes <sup>(22)</sup>.

## Resultados

Las características de los participantes fueron que 80% eran mujeres, 20% hombres; la edad promedio fue de  $32.0 \pm 8.0$  en un rango de 20 a 60 años; en cuanto al estado civil el 52% eran solteros, el 30% casados y 15% unión libre. En lo que respecta al nivel escolar reportaron que 72% tenía licenciatura, 14% especialidad, 8% preparatoria y 4% maestría. Dentro de las variables laborales, los profesionales de enfermería reportaron que 67% tenía de 1 a 6 años de antigüedad laboral, 17% de 7 a 12 años, 12% de 13 a 18 años y solo 3% más de 19 años. De acuerdo a su función laboral, el 89% estaban en funciones operativas, y 11% eran supervisoras. En cuanto al área en donde se encontraban desarrollando su actividad profesional se observó que 53% estuvo en ginecobstetricia, 38% pediatría, 4% consulta externa, 3% urgencias y 2% oncología. Con



lo que respecta a la categoría de empleo y grado escolar, se observó que 53% tenía licenciatura; 45% bachillerato tecnológico y 42% tiene alguna especialidad, pero se encontraban en la categoría de empleo como enfermeras generales, (Tabla 1).

Tabla 1. Descriptivos entre la categoría de empleo y grado escolar en profesional de enfermería en un hospital de segundo nivel en Querétaro, México, 2020 (n=138)

Categoría de empleo	Nivel escolar										Total
	Secundaria		Bachillerato tecnológico		Licenciatura		Especialidad		Maestría		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Auxiliar de enfermería	0	0	3	27	35	35	4	21	1	20	43
Enfermera general	1	33	5	45	53	53	8	42	1	20	68
Enfermera especialista	1	33	1	9	0	0	4	21	0	0	6
Enfermera encargada de servicio	0	0	1	9	10	10	2	11	1	20	14
Supervisora de enfermería	1	33	1	9	2	2	1	5	0	0	5
Subjefe	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	1
Jefe de enfermeras	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	1
Total	3	100	11	100	100	100	21	100	5	100	138

Fuente: Elaboración propia

Se identificó que el liderazgo con mayor predominio en la institución fue 46% participativo, 24% directivo, 20% persuasivo y 11% delegativo. A su vez, también se evaluó la adaptación del liderazgo en los profesionales de enfermería en 61% fue bajo, 38% moderado y 1% alto. En cuanto a los estilos de liderazgo y su adaptabilidad de los profesionales dentro de la institución, se encontró que el liderazgo participativo fue en 23.2% moderado y 21.7% alto, (Tabla 2).



Tabla 2. Descriptivos de datos de estilos de liderazgo y la adaptabilidad del liderazgo de enfermería en los profesionales de enfermería de un hospital en Querétaro, México, 2020 (n=138)

Estilos de liderazgo	Adaptación						Total n
	Bajo		Moderado		Alto		
	n	%	n	%	n	%	
Directivo	0	0	5	3.6	28	20.3	33
Persuasivo	0	0	10	7.2	17	12.3	27
Participativo	1	0.7	32	23.2	30	21.7	63
Delegativo	1	0.7	5	3.6	9	6.5	15
Total %	2	1.4	52	37.6	84	60.9	100

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación del clima organizacional las dimensiones que mayor porcentaje mostraron fueron autonomía 91%, cohesión 91%, presión 86%, y confianza 75%. Sin embargo, aunque todas las dimensiones fueron evaluadas como adecuadas con porcentajes elevados, las dimensiones de reconocimiento (45%), innovación (44%) y equidad (40%) fueron calificadas como inadecuados. Para la comprobación de hipótesis se realizó análisis con Rho de Spearman entre el estilo y adaptabilidad del liderazgo con clima organizacional, se observó que ningún resultado fue estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ), (tabla 3).

Tabla 3. Correlación entre las dimensiones de estilo y adaptabilidad de liderazgo con clima organizacional en el profesional de enfermería de un hospital en Querétaro, México, 2020 (n=138)

		Clima Organizacional							
		Confianza	Innovación	Autonomía	Cohesión	Equidad	Apoyo	Presión	Reconocimiento
Estilo de Liderazgo	Rho	0.094	-0.073	-0.084	-0.093	-0.075	-	-0.043	-0.008
	p	0.274	0.392	0.328	0.279	0.380	0.083	0.333	0.616
Adaptabilidad	Rho	0.104	0.030	0.090	0.021	0.062	-	-0.038	-0.050
	p	0.226	0.726	0.292	0.807	0.470	0.025	0.775	0.655

Fuente de elaboración propia.



## Discusión

El estudio reportó que no existe una relación entre el estilo y adaptabilidad del liderazgo con el clima organizacional en los profesionales de enfermería de esta institución. Nuestros resultados difieren de otras investigaciones, donde se reporta una relación entre el liderazgo con el clima organizacional <sup>(25,26)</sup>, posiblemente se debe a que los estilos de liderazgo evaluados presentan características diferentes a este estudio. Un estudio realizado en México reportó que el liderazgo basado en recompensas predominó en la institución sanitaria, el cual puede generar problemas, dado que no siempre se contará con los recursos para ofrecer dichas recompensas <sup>(27)</sup>. Aunque en nuestro estudio se valoraron otros estilos de liderazgo, coinciden en que es preferible relacionarse armónicamente en el trabajo y evitar conflictos con el personal para obtener beneficios personales, es decir, importa más la recompensa que el cumplimiento de las metas y de los objetivos de la institución, afectando la calidad de atención del profesional de enfermería.

Los resultados de esta investigación presentaron una baja disponibilidad a la adaptación de los estilos de liderazgos, lo que puede representar una resistencia y una desvinculación de involucramiento entre el líder y los seguidores <sup>(11)</sup>, lo cual contrasta con lo señalado por investigadores donde el liderazgo se relaciona con la labor de convencimiento a cada integrante del equipo, quien a su vez proporciona apoyo y estímulos para influir en el logro de los objetivos. Estas acciones impactan en el desempeño de las tareas, desarrollando la madurez y la adaptación de sus colaboradores <sup>(28)</sup>. Por lo tanto, la interacción de la adaptabilidad del liderazgo deberá construirse de forma que no solo se aborden las necesidades de los trabajadores, sino que se trabaje en las actitudes y expectativas de las personas buscando influir en su comportamiento <sup>(29)</sup>; de esta manera se puede contribuir a la integración de equipos fuertes de trabajo, así como puedan adaptarse a los cambios de su entorno laboral. Además, la percepción estará influenciada por factores tanto externos (condiciones de trabajo, la infraestructura, pacientes, proveedores) como internos donde se encuentran las experiencias del trabajador (valores, creencias, autodesarrollo profesional).



Recientemente se aborda el clima organizacional en las instituciones de salud, reportando que puede ser saludable o no saludable, el cual influye en la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería <sup>(30)</sup>. Se ha evidenciado que es un factor determinante en los procesos de la organización, debido a que fortalece la gestión, la innovación y el cambio de una institución sanitaria <sup>(31)</sup>. Asimismo, se hace mención que en las instituciones donde se brindan servicios, se encuentran desfavorable en las dimensiones: motivación, innovación, toma de decisiones, apoyo, comunicación, condiciones ambientales, desarrollo profesional personal y el liderazgo <sup>(32)</sup>. Se debe resaltar que, aunque en nuestro estudio, la percepción del clima organizacional fue adecuada (al considerar favorables las condiciones de la infraestructura, el organigrama institucional, la forma en la toma de decisiones, el apoyo y la confianza), también se evaluaron desfavorablemente las dimensiones de reconocimiento, equidad e innovación. Por esta razón, se debe prestar atención al reconocimiento laboral, a la integración de los equipos de trabajo, así como a la igualdad de asignación de roles y la confianza para innovar algunos procesos organizacionales.

En este estudio, dentro de las limitaciones fueron la baja colaboración del personal de enfermería, la rotación de turnos, así como la carga laboral en los servicios. En cuanto a las fortalezas, se contó con los recursos humanos conformado por un equipo multidisciplinario, la disponibilidad de las autoridades de la institución de salud, así como la aprobación de los comités de investigación y bioética de ambas instituciones para realizar dicho proyecto.

## **Conclusiones**

Por un lado, podemos decir que, aunque el estilo y la forma de adaptabilidad del liderazgo son los que la teoría sugiere, estos no se reflejan en el clima organizacional. Por otro lado, se incumple con los objetivos de la organización debido a que se enfoca con mayor frecuencia en la relación social que en el desempeño de las tareas, lo que afecta en el reconocimiento de la equidad en sus funciones, así como en la baja apertura a la innovación, lo que puede ocasionar una alteración en el ambiente laboral. Finalmente, los resultados presentados aportan a la institución datos que le permitirán orientar políticas de recursos humanos en



enfermería y empoderar su liderazgo bajo un clima organizacional positivo y saludable, para el mejor desempeño de sus labores y la distinción en los cuidados de calidad. Por lo que se sugiere una capacitación integral que permita fortalecer la formación y adaptabilidad de los diferentes estilos de liderazgo. De esta manera, se mantiene y refuerza un liderazgo que asume las posibilidades de cambio permitiendo la innovación de ideas, para el logro de los objetivos institucionales y de los profesionales en mención.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe ningún conflicto que influya en el progreso de la investigación.

## Financiamiento

Autofinanciamiento.

## Referencias bibliográficas

1. Huanca-Arohuanca JW, Genldrech SP. Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú, Perú. Conrado [Internet]. 2020 [citado 06 abr 2021];16(72):369-376. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000500369](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500369)
2. Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico. Relaciones con los medios de comunicación. Paris, Francia: OCDE; [Internet]. 2020. [citado 16 may 2020]. Disponible en: <https://www.oecd.org/centrodemexico/46440894.pdf>
3. Villegas-Gutiérrez NB, Soto-Arreola M, Meljem-Moctezuma J, Pérez-Castro JA. Perfil del supervisor de enfermería en una unidad médica de alta especialidad. Revista CONAMED [Internet]. 2018 [citado 16 may 2020];23(1):28-32. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/conamed/con-2018/con181f.pdf>
4. Castillo SE, Medina RM, Bernardo TJ, Reyes AC, Ayala JC. Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. Rev. Cubana de Salud Pública [Internet]. 2019 [citado 04 ene 2021];45(2):1-13. Disponible en: <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1351>
5. Ñaña SD. Liderazgo situacional del profesional de enfermería en el servicio de neonatología [Disertación]. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2017. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6751>
6. Zeta VA, Benites GC, Jiménez CR, Abanto CL. Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural, Perú. Conrado [Internet]. 2020 [citado 19 ene 2021];16(76):113-122. Disponible en: [1990-8644-rc-16-76-113.pdf \(sld.cu\)](https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000700113)
7. Torres MA. La relación del liderazgo entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana. [Disertación]. Pamplona, España: Universidad de Navarra; 2020. Disponible en: <https://hdl.handle.net/10171/59713>



8. Programa Nacional de Enfermería. Comisión Permanente de enfermería [Internet]. Secretaría de Salud; 2018 [actualizada 19 dic 2018; citado 12 jun 2021]. Disponible en: [http://www.cpe.salud.gob.mx/site3/programa/nursing\\_now\\_mexico.html](http://www.cpe.salud.gob.mx/site3/programa/nursing_now_mexico.html)
9. Preciado SM, Rosas GE, Colunga RC. La estimación del clima organizacional en el trabajo. En: Preciado SM, Colunga RC, Avalos LM, Vázquez JM. Visión teórica en torno a la salud ocupacional. Acento: México; 2016: 141-143
10. Delle E, Searle B. Career Adaptability: The role of developmental leadership and career optimism. *Journal of Career Development* [Internet]. 2020 [citado 29 abr 2022];49(2):7-10. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/343030146\\_](https://www.researchgate.net/publication/343030146_)
11. Fengjian Z, Xiao P, Lei H, Yilan L, Juan X, Jiao H, et al. A caring leadership model in nursing: A grounded theory approach. *Wiley* [Internet]. 2022 [citado 28 abr 2022];30(4):981-992. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jonm.13600>
12. Chirinos AY, Meriño CV, Martínez MC. El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Rev. Esc. de Adm Neg* [Internet]. 2018 [citado 24 feb 2021];84:43-61. Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
13. Agudelo RD, Peña PA, Hoyos C, Jiménez-MM. Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales. *Arch Med* [Internet]. 2020 [citado 24 feb 2021];20(2):397-409. Disponible en: [https://www.academia.edu/44381745/Clima\\_organizacional\\_y\\_percepci%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad\\_en\\_una\\_instituci%C3%B3n\\_de\\_salud\\_de\\_la\\_ciudad\\_de\\_Manizales\\_2018\\_](https://www.academia.edu/44381745/Clima_organizacional_y_percepci%C3%B3n_de_la_calidad_en_una_instituci%C3%B3n_de_salud_de_la_ciudad_de_Manizales_2018_)
14. Morales RL. Liderazgo interpersonal y clima organizacional en el departamento de enfermería de un hospital público, Perú. *UNHV GC* [Internet]. 2019 [citado 04 nov 2020];5(2):115-121. Disponible en: <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/694>
15. Hernández SR, Fernández CC, Baptista LP. Definición del alcance de la investigación que se realizará: Exploratorio, descriptivo, correlacional o exploratorio. En: Toledo CM, Mares CJ, Marcela I. Rocha MM, Zeferino GG, editores. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill; 2014. 89-99; 107-111 p.
16. Villareal RE. Metodología. Técnica muestral/ Plan de análisis estadístico. En: Mendoza SLA, editor. *El protocolo de investigación en ciencias de la salud*. México: Trillas; 2018. 86-92; 107-111 p.
17. Uzurriaga BM, Quintana CA, Arias EO. Liderazgo: Definiciones y estilos. [Tesis]. Cali, Colombia: Universidad de Santiago de Cali; 2020. Disponible en: <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4680>
18. LEAD Leader effectiveness and adaptability description. [Internet]. Washington State University, USA [citado 17 jul 2020];1-8. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/188487621/CEEL-Manual>
19. García SM. Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual, Colombia Cuader de Admón [Internet]. 2009 [citado 07 jul 2021];42:43-61. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
20. Baquero PC, Sánchez Santa-Bárbara E. Análisis de la fiabilidad del lead (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder) *Anales de Psicología* [Internet]. 2000 [citado 26 nov 2021];16(2):167-177. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16716206>
21. Chiang VM, Salazar BC, Huerta RP, Núñez PA. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. *Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*, Chile. *Universum* [Internet]. 2008 [citado 07 abr 2021];23(2):66-85. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
22. Reglamento de la Ley General de Salud en materia de Investigación para la Salud. Secretaria de Salud [Internet]. Ciudad de México; 2014 [citado 21 ago 2021]. Disponible en: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rlgsmis.html>



23. Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial. Comisión Nacional de Arbitraje Médico [Internet]. Ciudad de México; 2014 [citado 5 jun 2020]; Disponible en: [http://www.conamed.gob.mx/prof\\_salud/pdf/helsinki.pdf](http://www.conamed.gob.mx/prof_salud/pdf/helsinki.pdf)
24. Código de Núremberg. Normas éticas sobre experimentación en seres humanos. Comisión Nacional de Bioética [Internet]. México; s.f. [citado 18 ene 2020]. Disponible en: [http://www.conbioeticamexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/2.INTL\\_Cod\\_Nuremberg.pdf](http://www.conbioeticamexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/2.INTL_Cod_Nuremberg.pdf)
25. Paredes D, Ibarra L, Moreno Z. Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas Investigación Administrativa. Instituto Politécnico Nacional [Internet]: 2021 [citado 30 abr 2022];50(127):90-97. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>
26. Parra M, Rocha G, Durán S. Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. Revista de Ciencias Sociales [Internet]. 2021 [citado 11 may 2022];27(2):227-222. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>
27. Hernández TJ, Duana A. Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. Polít Pub CIMEXUS [Internet]. 2018 [citado 08 may 2021];13(2):89-109. Disponible en: <https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/292/231>
28. Montero GD, Palta MA. Estilos de liderazgo situacional que adoptan las Enfermeras y Enfermeros de los establecimientos de salud que pertenecen al cantón Cuenca [Tesis] Cuenca, Ecuador: Universidad de la Cuenca; 2016. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/26013>
29. Saldarriaga DD. Capacidad de liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales de enfermería [Disertación]. Trujillo, Peru: Universidad Nacional de Trujillo; 2018. 302 p. Disponible en: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11777>
30. Meléndez SR, Tejada MS. Clima organizacional y síndrome de burnout en el profesional de enfermería del Hospital de Jaén. Revista de Investigación Científica UNTRM [Internet]. 2020 [citado 16 may 2021];3(1):30-36. Disponible en: <http://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/view/569>
31. Gutiérrez-Vega L. Clima organizacional relacionado con la motivación del profesional de enfermería del Hospital Regional de ICA 2017-2018. Enferm. Vanguard [Internet]. 2020 [citado 16 may 2021];8(1):12-19. Disponible en <https://revistas.unica.edu.pe/index.php/vanguardia/article/view/313/433>
32. Barboza S, Ricardo R, Rafael J. Clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón Perú. Pakamuros [Internet]. 2021 [citado 16 may 2021];9(1):31-41. Disponible en: [https://pdfs.semanticscholar.org/d070/2af46b52135006c325c98502cbc62d01077d.pdf?\\_ga=2.141369466.91039146.1629598093-1000465276.1629598093](https://pdfs.semanticscholar.org/d070/2af46b52135006c325c98502cbc62d01077d.pdf?_ga=2.141369466.91039146.1629598093-1000465276.1629598093)

**Como citar este artículo:** Rojas-Sánchez M, Rosas-González E, Xequé-Morales AS, García-Rodríguez I, Padrón-Méndez NZ. Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. SANUS [Internet]. 2022 [citado dd mm aa];7:e296. Disponible en: DOI/UR

