



Universidad
Norbert Wiener

Powered by **Arizona State University**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA ACADÉMICO DE ENFERMERÍA**

Trabajo Académico

Habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los
gerentes de enfermería de un hospital de nivel II de Lima, 2025

Para optar el Título de
Especialista en Gestión de Servicios de Salud y Enfermería

Presentado por:

Autora: Tuse Medina, Rosa Casimira


Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8383-0370>

Asesor: Mg. Gallegos Pacheco, Rutsmy Angel Manuel

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5426-398X>

Lima – Perú

2025

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 08/11/2022

Yo, **Tuse Medina, Rosa Casimira** egresado de la Facultad de Ciencias de la Salud y Escuela Académica Profesional de Enfermería, del programa **Segunda especialidad en Gestión de Servicios de Salud y Enfermería**, de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico **“Habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II de Lima, 2025”** Asesorado por el docente: Gallegos Pacheco, Rutsmy Angel DNI 45525049 ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5426-398X> tiene un índice de similitud de 17% (diecisiete%) con código OID: 14912:503431618 , verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....
 Firma de autor


Nombres y apellidos del Egresado: Tuse Medina, Rosa Casimira
 DNI:03662920



.....
 Firma

Nombres y apellidos del Asesor: Rutsmy Angel Manuel Gallegos Pacheco
 DNI: 45525049

Lima, 25 de septiembre de 2025.

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 08/11/2022

Es obligatorio utilizar adecuadamente los filtros y exclusión del turnitin: excluir las citas, la bibliografía y las fuentes que tengan menos de 1% de palabras. EN caso se utilice cualquier otro ajuste o filtros, debe ser debidamente justificado en el siguiente recuadro.

___ Justificación metodológica del 6% de similitud en datos primarios

El presente trabajo presenta un reporte de 17% Similitud general según el software Turnitin, de los cuales el 6% corresponde a datos primarios. Este porcentaje supera el umbral permitido del 4%; sin embargo, se justifica metodológicamente debido a que dicha coincidencia se encuentra en los títulos del esquema del proyecto de investigación, tales como el planteamiento del problema, los objetivos, la hipótesis y otros elementos estructurales que, por su naturaleza técnica y académica, tienden a coincidir con otros trabajos similares.

Atentamente,
 Mg. Angel Gallegos Pacheco

DEDICATORIA

Dedico este trabajo académico a mi familia,
cuyo amor incondicional y apoyo constante
ha sido la fuerza que me impulsó a superar
cada desafío en este logro.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento
a todas las personas que contribuyeron a este
logro académico.

JURADOS:

Presidente : Mg. Rosa María Pretell Aguilar

Secretario : Mg. Rewards Palomino Taquire

Vocal : Mg. Rosa María Muñoz Pizarro

ÍNDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Jurado	v
Índice	vi
Resumen	xiii
Abstract	ix
1. EL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación de la investigación	4
1.4.1. Teórica	5
1.4.2. Metodológica	5
1.4.3. Práctica	5
1.5. Delimitación de la investigación	5
1.5.1. Temporal	5
1.5.2. Espacial	5
1.5.3. Población o unidad de análisis	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7

2.2. Bases teóricas	11
2.3. Formulación de hipótesis	16
2.3.1. Hipótesis general	16
2.3.2. Hipótesis específicas	16
3. METODOLOGÍA	17
3.1. Método de la investigación	17
3.2. Enfoque de la investigación	17
3.3. Tipo de investigación	17
3.4. Diseño de la investigación	17
3.5. Población, muestra y muestreo	18
3.6. Variables y operacionalización	20
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.7.1. Técnica	22
3.7.2. Descripción de instrumentos	22
3.7.3. Validación	23
3.7.4. Confiabilidad	24
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	24
3.9. Aspectos éticos	25
4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	26
4.1. Cronograma de actividades	26
4.2. Presupuesto	27
5. REFERENCIAS	28
Anexo 1: Matriz de consistencia	36
Anexo 2: Instrumentos	37
Anexo 3: Consentimiento informado	39

RESUMEN

Introducción: Las habilidades comunicativas y el liderazgo transformacional constituyen herramientas claves para que los gerentes de enfermería gestionen de manera eficaz sus equipos, mejoren la calidad asistencial y fortalezcan la cultura organizacional en los centros asistenciales. **Objetivo:** Determinar la relación entre las habilidades de comunicación y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II, Lima, 2025. **Metodología:** se basará en la aplicación del método hipotético deductivo, enfoque cuantitativo, tipo aplicada, diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. **Población:** 100 profesionales de enfermería asistenciales que laboran en un hospital II de Lima. La técnica utilizada será la encuesta, los instrumentos ambos son cuestionarios respectivamente. Dichos instrumentos serán tomados referencialmente desde los estudios de Briceño Sánchez, Dora en el 2020 y Bernard Bass en el 2000, adaptado por Rodríguez en el 2016. La validez del instrumento 1 fue realizada mediante la prueba de r Pearson en un valor de 0.35; igualmente el instrumento 2, mediante validez de contenido a través de juicio de 5 expertos. La confiabilidad del instrumento 1 y 2, se aplicó por medio de prueba piloto y alfa de Cronbach, obteniéndose resultados de alfa de Cronbach de 0,85 y 0,86. También se utilizará el programa SPSS "Statistical Package for the Social Sciences". Para el análisis descriptivo se elaborarán tablas de doble entrada y se expresarán las frecuencias en porcentajes. El análisis inferencial, se desarrollará previa prueba de normalidad a fin de aplicar las pruebas paramétricas (correlación de Pearson) o no paramétricas (prueba de Rho de Spearman).

Palabras clave: Habilidades comunicativas, Liderazgo transformacional, Gerentes de enfermería.

ABSTRACT

Introduction: Communication skills and transformational leadership are key tools for nursing managers to effectively manage their teams, improve the quality of care and strengthen the organizational culture in healthcare centers. **Objective:** To determine the relationship between communication skills and the transformational leadership style of nursing managers at a Level II Hospital, Lima, 2025. **Methodology:** Population: Hypothetical-deductive method, quantitative approach, applied type, non-experimental design, cross-sectional and correlational scope. Population: 100 nursing care professionals working in a Level II Hospital in Lima. The technique used will be the survey, the instruments are both questionnaires respectively. These instruments will be taken as a reference from the studies by Briceño Sánchez, Dora in 2020 and Bernard Bass in 2000, adapted by Rodríguez in 2016. The validity of instrument 1 was carried out using the Pearson r test at a value of 0.35; Likewise, instrument 2 was tested for content validity through the judgment of five experts. The reliability of instruments 1 and 2 was determined using a pilot test and Cronbach's alpha, yielding Cronbach's alpha values of 0.85 and 0.86. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) was also used. For descriptive analysis, two-way tables were prepared, and frequencies were expressed as percentages. The inferential analysis was conducted after a normality test was performed to apply parametric (Pearson correlation) or non parametric (Spearman's rho test).

Keywords: Communication skills, Transformational leadership, Nursing managers.

1. PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Los gerentes de enfermería desempeñan un rol importante, ya que son los responsables de fomentar la satisfacción, incremento de rendimiento en el personal de enfermería a su cargo, así como crear espacios que respalde la práctica profesional. Por otro lado, se encargan de guiar el cumplimiento del cuidado de enfermería en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales logrando resultados positivos tanto en el paciente como en el personal (1).

Las investigaciones han demostrado la importancia del estilo de liderazgo, el liderazgo eficiente y la alineación entre la calidad de atención del equipo y los objetivos organizacionales como factores clave para el éxito de una organización. Según Al-Motlaq, sostiene que el liderazgo en enfermería se centra en un liderazgo emocionalmente inteligente y se interesan primordialmente en cómo las conductas de los líderes influye en la satisfacción laboral que las enfermeras a través de la adopción de actitudes y acciones positivas (2).

En un estudio realizado en Filipinas sobre conductas de liderazgo entre los gerentes de enfermería se evidenció que las conductas de liderazgo tóxicas en enfermeras gerentes se asociaba con el incremento de eventos adversos como informe de quejas, maltrato verbal a pacientes y familiares y disminución de la calidad. Consideran que urge desarrollar prácticas de liderazgo transformacional y positivo en los gestores enfermeros (3).

Por su parte, la comunicación constituye un prerrequisito para la calidad de la atención brindada, es por ello que el papel fundamental de la comunicación en la promoción de la eficiencia organizacional es cada vez más destacado y reconocido dentro del entorno sanitario. Existe vinculación entre las habilidades de liderazgo, comunicación y satisfacción laboral destaca como factores que afectan la satisfacción: el estilo de liderazgo, responsabilidad, autonomía en la toma de decisiones, falta de reconocimiento al personal y la carga laboral (4).

En cuanto a la satisfacción laboral, los líderes deberían enfocarse en fomentar una comunicación abierta, mostrar respeto y cuidado por sus equipos, y estar dispuestos a compartir conocimientos e ideas. Los estudios muestran altos niveles de insatisfacción entre las enfermeras y una intención significativa de renunciar, lo que subraya la necesidad de abordar estos problemas (5).

En un estudio realizado en Irán, detallan que las habilidades de comunicación que desarrollan las gestoras de enfermería juegan un rol relevante ya que este influye en los niveles de ansiedad del personal de enfermería (6). Syakur, resalta como el compromiso de los empleados afecta indirectamente tanto los estilos de liderazgo como su desempeño. (7).

En un estudio realizado a nivel nacional sobre los factores motivadores en el personal asistencial y la influencia de la jefatura de enfermería, se encontró que el personal percibe que las jefas de servicio ejercen presión laboral y no brindan facilidades en cuanto al horario de trabajo. El 51% del personal manifestó no contar con flexibilidad en su horario laboral, lo cual puede tener un impacto negativo en su motivación y desempeño (8).

En la misma línea otro estudio, el 97,6% de los encuestados muestran insatisfacción con relación a las habilidades directivas de los gerentes, el 70% demuestran inconformidad con la mala atención, enfatiza que el directivo debe fortalecer las habilidades de trabajo y la forma para liderar de manera integral (9). El deficiente liderazgo ejercido por los superiores eleva el riesgo en el ambiente de seguridad a nivel institucional y el personal asistencial (10).

El Decreto Supremo N° 012-2016-otorgó la aprobación al Reglamento de Concurso para ocupar puestos de jefatura y supervisión en los servicios de salud, este marco se amplió con la Resolución de presidencia Ejecutiva N° 767-PE-ESSALUD-2027, que estableció el Reglamento para asignación de cargos jerárquicos en los centros asistenciales de Essalud. En

esta línea, establece que dichos cargos deben ser ocupados por enfermeras mediante concurso, de acuerdo al cumplimiento de régimen de méritos (11).

Cabe mencionar, que Essalud viene impulsando cursos de formación en liderazgo y humanización dirigidos al personal de enfermería. Sin embargo, persisten debilidades en las capacitaciones específicas sobre liderazgo, por lo que muchos profesionales optan por se capacitarse de manera autónoma o realiza especializaciones en universidades financiadas con recursos propios.

Desde la experiencia profesional, se ha evidenciado que en su mayoría el personal asistencial presenta disconformidad con la actitud de las gestoras de enfermería principalmente porque no brindan facilidades en los permisos particulares, cambios de turno, estudio u otras actividades a fin, de otra parte, consideran que la jefa enfermera no los escucha o no guarda empatía. En cuanto a comunicación, sostienen que la jefa es muy exigente y ejerce presión en el personal de enfermería generando molestias. Frente a este problema, se plantea la siguiente pregunta:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo las habilidades de comunicación se relacionan con el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II de Lima, 2025?

1.2.1. Problemas específicos

- ✓ ¿Cómo las habilidades de comunicación según dimensión estilo asertivo se relacionan con el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería?
- ✓ ¿Cómo las habilidades de comunicación según dimensión estilo agresivo se relacionan con el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades de comunicación y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un Hospital de nivel II.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer la relación entre las habilidades de comunicación según dimensión estilo asertivo y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería.
- ✓ Establecer la relación entre las habilidades de comunicación según dimensión estilo agresivo y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Teórica

Los estudios indican que la carencia de estas habilidades conlleva a un clima laboral negativo, baja satisfacción, aumento en la rotación del personal. Frente a esta situación, potenciar las competencias en los gerentes de enfermería es una necesidad estratégica en las entidades de salud, facilitando el abordaje de los desafíos actuales que se evidencia por medio de los resultados obtenidos acorde a la calidad del cuidado. La teoría que fundamentará este estudio se basa en la comunicación efectiva de acuerdo con Hildergard Peplau, la comunicación interpersonal eficaz no solo potencia la calidad de atención, sino que fortalece las habilidades para la toma de decisiones, pensamiento crítico, gestión de emociones. Por su parte, el liderazgo transformacional según el

enfoque de Patricia Benner, las enfermeras líderes se forman durante el ejercicio de su profesión y eso, les fortalece en la adquisición de toma de decisiones, autonomía, educación a sus pares menos experimentadas. Redefine el liderazgo como aquel proceso que se cultiva con el pasar del tiempo y se aplica en la práctica, mentora y toma de decisiones con juicio crítico.

1.4.2. Metodológica

La presente investigación toma como referencia el método hipotético deductivo, enfoque de carácter cuantitativo y alcance correlacional. Estas metodologías permiten analizar de forma objetiva la relación entre ambas variables. En cuanto, a los instrumentos que se utilizaran será el cuestionario de estilos de comunicación y liderazgo transformacional de Bass, ambos instrumentos cumplen con los criterios de validez de contenido y confiabilidad.

1.4.3. Práctica

El estudio propuesto posee un valor relevante en el ámbito de salud, pues intenta mejorar la gestión y el clima laboral en enfermería partiendo de los resultados obtenidos en la investigación con el fin de analizarlos e implementar estrategias basadas en solucionar los problemas con las habilidades comunicacionales y liderazgo.

Será fundamental adoptar estrategias innovadoras que beneficien a toda la organización mediante una formación continua y talleres sobre comunicación efectiva, relaciones interpersonales, habilidades blandas, adoptando soluciones a las demandas locales y fomentando un ambiente de trabajo saludable y eficiente.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Temporal

El estudio de investigación se ejecutará en el periodo julio – diciembre del 2025.

1.5.2. Espacial

Se aplicará en un hospital de nivel II de EsSalud.

1.5.3. Población o unidad de análisis

En este estudio serán los profesionales de enfermería que realizan labor asistencial.

2. MARCO TEÓRICO

2. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional

Jiménez (12), en 2024 en México, cuya investigación tuvo como objetivo “analizar la relación entre el liderazgo de enfermería y la efectividad del equipo en el contexto hospitalario” estudio descriptivo, cuantitativo, correlacional, incluyo a 19 profesionales de enfermería con experiencia mínima de tres años. Los instrumentos utilizados fue el Test de estilos de liderazgo de Blake and Mounton y la encuesta que aborda aspectos sociodemográficos, laborales. Los resultados mostraron, el 84% de los licenciados de enfermería perciben que el líder siempre anima al equipo a participar en toma de decisiones, ayuda a realizar procedimientos nuevos en 74%, seguido del 63% que estima que el líder siempre muestra agrado para explicar alguna tarea o procedimiento. En cuanto al tipo de liderazgo el 94% de los participantes percibe que hay un líder de equipo y tan solo el 5,3% aprecia que existe autoritarismo. El 84% aprecia el monitoreo por parte del líder en cuanto al cumplimiento de las tareas a fin de asegurar que los procesos se cumplan de forma eficiente. Concluye, el estilo de liderazgo transformacional se alinea con una mayor motivación y satisfacción entre los profesionales enfermeros; reflejándose en el fortalecimiento de la calidad de atención integral al paciente.

Fowler (13), en el 2023 en México, tuvo como objetivo explorar la asociación entre la comunicación de los líderes de enfermería y los estilos de liderazgo. Estudio de enfoque cuantitativo, exploratorio. La muestra estuvo conformada por 70 profesionales de enfermería en ejercicio, quienes respondieron el instrumento de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X), para evaluar la comunicación de las lideres se aplicó una Escala que abordo las dimensiones comunicación verbal, no verbal y canales. Los hallazgos indican una correlación entre la

comunicación y los estilos de liderazgo eficaces, enfocándose en la retroalimentación, reconocimiento y motivación verbal de los líderes de enfermería, y que está vinculada con la satisfacción en el trabajo y la permanencia del personal. En cuanto a la comunicación no verbal, percibe que es más confiable que la verbal y se atribuye a la confianza y competencia por parte de los líderes. Además, la comunicación afecta la percepción de eficacia y el propósito del mensaje. Resalta, la inteligencia emocional del gerente fortalece la permanencia de personal. Concluye, las competencias de comunicación inspiracional tienen una correlación positiva con el estilo de liderazgo transformacional.

Cabrera (14), en el 2022 en España, cuyo objetivo fue “analizar los estilos de liderazgo de la enfermera jefa y la motivación personal” estudio de diseño no experimental, descriptivo, enfoque cuantitativo, transversal; la muestra constituida por 133 enfermeros. Aplicaron como instrumentos Los estilos de liderazgo y motivación. Los resultados obtenidos mostraron en el ámbito del liderazgo de la enfermera jefa, se destacan predominantemente los estilos autocrático y democrático, mientras que los estilos de liderazgo participativo y permisivo son menos comunes. Al valorar los estilos basados en toma de decisiones, se observa una marcada tendencia hacia la autonomía; sin embargo, tanto la libertad como la responsabilidad obtuvieron puntuaciones intermedias. En cuanto a los estilos de comunicación, asertiva, verbal y escrita mostraron resultados similares, todas en un rango óptimo. Concluye, existe una necesidad apremiante de fortalecer las capacidades de los líderes para que puedan desarrollar estilos de liderazgo más efectivos, con el objetivo último de fomentar un liderazgo transformacional.

Lin et al; (15), en el 2024 en Taiwán, tuvieron como objetivo de analizar el liderazgo de los jefes de enfermería y competencia clínica del personal de enfermería. Estudio transversal, enfoque cuantitativo con un muestreo por conglomerados. La muestra constituida por 200 enfermeras. Se aplicó el cuestionario de liderazgo multifactorial y la escala de

competencia clínica. Los hallazgos mostraron que, las enfermeras líderes obtuvieron un promedio de 2.89 para estilo transformacional, en cambio, el estilo transaccional obtuvo 2.49. Las calificaciones medias para los elementos de la competencia clínica categorizados fueron: cuidado del paciente (3,35), profesionalidad (3,38), capacidades de comunicación (3,18), administración (2,84), conocimiento (2,73). Además, se evidenció una correlación estadísticamente relevante positiva respecto al estilo de liderazgo transformacional de la enfermera líder. La influencia principal estuvo determinada por el tiempo de trabajo. Adicionalmente mostro un impacto considerable de la duración del trabajo en el cuidado, la comunicación y la administración.

Bush et al; (16), en el 2020 en Estados Unidos en su estudio tuvieron como objetivo explorar los estilos de liderazgo según motivación, satisfacción y autoeficacia en líderes de enfermería. Estudio de enfoque cuantitativo, transversal. La muestra comprendida por 23 líderes de enfermería. Se aplicó un cuestionario Multifactor (MLQ 5X Short) y la escala de autoeficacia general de Sherer. Los hallazgos evidenciaron que los participantes percibieron el estilo de liderazgo transformacional fue el más frecuente con una media de 2.96 (DE=0.51), en comparación con el transaccional que registro una media de 2.37 (DE=0.51). En relación a autoeficacia global, se reportó un promedio de 3,57 (valoraciones bajas en aspectos vinculados a comunicación efectiva y manifestación de confianza personal), lo que demuestra que estas dimensiones son aspectos esenciales de mejora. Concluyen, la comunicación y autoeficacia del liderazgo son elementales a fin de asegurar la eficiencia de los líderes, motivación personal y garantizar el cuidado.

2.1.2. A nivel nacional

Santa Cruz y Ureta (17), en el 2023, en la ciudad de Huánuco ejecutaron una investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el

liderazgo en jefes de enfermería. Estudio correlacional, observacional, analítico de corte transversal. La muestra comprendida por 81 enfermeras asistenciales. Se aplicaron cuestionario para medir habilidades gerenciales y otro para liderazgo. Los hallazgos mostraron que, el 46% de los gestores líderes poseen habilidades gerenciales pertinentes, mientras que el 20% carece de habilidades de liderazgo gerencial; el 40,6 % mostro liderazgo eficaz vinculados a las buenas habilidades comunicacionales y carismáticas. Concluyen, existe una vinculación relevante entre la comunicación, motivación, carisma y el liderazgo eficaz en los gerentes de enfermería ($\chi^2=10,929$, $p=0,027$).

Flores (18), en el 2021, en Lima elaboró un estudio con el objetivo de determinar el liderazgo y el clima organizacional. Investigación de tipo aplicada, correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La muestra constituida por 70 profesionales de enfermería. Se aplicó el instrumento MLQ de Bass y Avolio; para medir el clima organizacional se utilizó el cuestionario de clima organizacional según el Minsa V-2. Los hallazgos evidenciaron un liderazgo transformacional de nivel bajo 30%, en cuanto a clima organizacional fue no saludable del 30%. En cuanto a dimensión carisma, e indicador comunicación se encontró correlaciones inversas muy débiles $p=0,826$ ($p>0.05$), no existe relación entre el indicador comunicación. Concluye, la relación entre el liderazgo transformacional y clima laboral es significativa , lo que significa que, a mayor liderazgo, mejor ambiente organizacional.

Zuta (19), en el 2020 en Lima, cuyo objetivo fue:” determinar la relación entre el liderazgo transformacional y clima organizacional (comunicación interna). Estudio cuantitativo, de alcance correlacional, corte transversal, diseño no experimental; La muestra de 130 profesionales asistenciales. Se aplicó dos cuestionarios MLQ modificado y el Test CL-SPL de clima organizacional. Los resultados mostraron que el 56,9% perciben un clima

organizacional medianamente favorable, 20,8% en rango favorable y 3,1% muy favorable seguido de 19,2 consideran un clima desfavorable. una correlación baja, pero relevante entre el liderazgo transformacional y el clima ($Rho=0,363$; $P=0,000$), señala que los estilos de comunicación vinculados al a liderazgo promueven un ambiente de comunicación más eficaz dentro de las instituciones de salud. Concluye, existe cohesión entre el competencia de liderazgo transformacional y el ambiente organizacional desde la percepción de los enfermeros.

Gómez (20). En el 2020 en Lima, cuyo objetivo fue “determinar la relación entre el liderazgo transformacional y trabajo en equipo del personal de enfermería”, Investigación cuantitativo, correlacional y de diseño no experimental transversal. La población total conformada de 82 enfermeras. Los dos instrumentos aplicados buscaron medir el liderazgo transformacional y trabajo en equipo. Los resultados mostraron el 67.07% percibió un nivel favorable de liderazgo transformacional, 24.39% regular y 8.54% desfavorable. El 67.07% percibió un nivel favorable de trabajo en equipo, 24.39% regular y 8.54% desfavorable. Concluye, la correlación fue positiva considerable entre el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo, así como entre las dimensiones de ambas variables.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Habilidades de comunicación

a. Definición de habilidades de comunicación

Es una habilidad fundamental en la profesión de enfermería, ya que permite a las enfermeras interactuar de manera terapéutica con los pacientes, sus familias y otros profesionales de la salud (21).

Dentro del equipo de atención las enfermeras son uno de los grupos que dedican más tiempo a los pacientes. Así pues, las habilidades de comunicación son fundamentales para proporcionar una calidad de la atención integral al paciente y construir relaciones eficaces (22).

La competencia en comunicación interpersonal abarca un conjunto de habilidades, conocimientos sobre comunicación y la capacidad de autoevaluación. Las habilidades que se consideran fundamentales para una comunicación interpersonal efectiva incluyen la autorrevelación, la posesividad de pensamientos, así como la descripción y el apoyo emocional según Robinson en el 2006. Según Robbins y Hunsaker, identificaron que las habilidades interpersonales más comunes se agrupan en tres categorías: liderazgo, procesos de comunicación y motivación (23).

La comunicación efectiva es crucial en enfermería por varias razones clave: Recopilación de datos de evaluación básicos del paciente, inicio de intervenciones efectivas, Evaluación de los resultados de las intervenciones, identificación de cambios que ayuden a promover la salud, Prevención de problemas legales asociados con la práctica de enfermería, análisis de los factores que afectan al equipo de salud. Además, la comunicación efectiva mejora la satisfacción del paciente, fomenta relaciones de confianza y contribuye a un entorno de atención médica más seguro y cooperativo (22).

b. Dimensiones de habilidades de comunicación

a. Dimensión comunicación asertiva

La comunicación asertiva permite a los líderes ser auténticos y expresar sus pensamientos sin perjudicar a los demás. Este estilo implica sinceridad, imparcialidad, flexibilidad, paciencia, precisión, personalidad y respeto por uno mismo (24).

Por otra parte, las habilidades de comunicación asertiva, generan oportunidades para un diálogo abierto, con diferentes puntos de vista, necesidades y alternativas que deben ser escuchadas y evaluadas con respeto a fin de lograr una solución beneficiosa para todos. Se enfatiza que fortalece las relaciones, disminuye el estrés producto de los conflictos (25).

b. Dimensión comunicación agresiva

Se caracteriza, por la manifestación de agresión, así como por actitudes de desprecio y dominio sobre los otros; quien se comunica de manera agresiva utiliza gestos intimidantes y emplea un lenguaje imperativo y amenazante, defendiendo sus propios derechos a expensas del respeto hacia los derechos de los demás (26).

Asimismo, la comunicación agresiva tiene un efecto negativo en el ámbito laboral, pueden desmotivar a los colaboradores, reducir su motivación y desempeño (27).

c. Teoría de enfermería de habilidades de comunicación

Se fundamenta en la idea de que el liderazgo surge del aprendizaje basado en la experiencia. Ofrece un marco para entender cómo la comunicación en enfermería evoluciona junto con el desarrollo profesional de la enfermería (o). Benner describe cinco etapas de competencia: nivel principiante, principiante avanzado, competente, competente avanzado y experta. Resalta que las enfermeras líderes no solo se forman en la adquisición de competencias técnicas, sino también durante el progreso en habilidades comunicativas y relacionales. (28).

Agrega, además, que la comunicación interpersonal eficaz no solo potencia la calidad de atención, sino que fortalece las habilidades para la toma de decisiones, pensamiento crítico, gestión de emociones (29).

2.2.2. Variable 2: Liderazgo transformacional

a. Liderazgo transformacional

Se refiere al proceso de influencia que modifica las actitudes y valores de cada integrante del equipo, fomentando en ellos un compromiso con la misión y los objetivos ambiciosos de la organización, lo que permite alcanzar resultados superiores a los inicialmente previstos. El liderazgo debe ser entendido como una competencia esencial en la gestión de organizaciones sanitarias, más allá de ser simplemente un cargo. Los líderes que adoptan este enfoque transformador pueden cambiar la perspectiva del equipo (30).

El liderazgo transformacional incluye varios componentes esenciales que favorecen su efectividad en el ámbito de la enfermería. En primer lugar, mediante la motivación inspiradora, los líderes logran inspirar y motivar a las enfermeras, fomentando un sentido de propósito y compromiso en la entrega de atención de alta calidad (31).

El liderazgo transformacional es fundamental para alcanzar un rendimiento y una eficiencia organizacional. Asimismo, los líderes transformacionales tienen la capacidad de aumentar considerablemente la satisfacción del personal al ofrecer apoyo y motivación, empoderar a los empleados, promover la retroalimentación constructiva, facilitar la comunicación abierta y mostrar respeto (32).

b. Dimensiones de liderazgo transformacional

a) **Liderazgo transformacional motivación inspiracional:** Los líderes transformacionales comunican altas expectativas y manifiestan compromiso con las metas y la visión de futuro, esta visión motiva y logra superar el compromiso y cumplimiento de los fines de la organización a través de una comunicación entusiasta y convincente alineado a los valores.

b) Liderazgo transformacional carisma: se caracteriza por una influencia idealizada (carisma), inspiran respeto, confianza y admiración, lo que motiva al personal a identificarse con ellos y seguir su ejemplo. Este tipo de liderazgo es visto como un modelo a seguir, demuestra valores éticos y compromiso con los objetivos institucionales.

c) Liderazgo transformacional estimulación intelectual: es fundamental en el liderazgo transformacional. Los líderes animan al personal a resolver problemas de maneras nuevas y creativas, desarrollando sus capacidades intelectuales. Fomentan un entorno en el cual los seguidores expresan sentirse seguros para expresar su creatividad y asumir riesgos.

d) Liderazgo transformacional consideración individual: los líderes destacan por ofrecer atención personalizada a cada seguidor. Actúan como mentores delegan tareas como oportunidades de crecimiento, fomentan la autonomía y la autorrealización (33), (34).

c. Teoría de liderazgo transformacional de Ernestina Wiedenbach

El liderazgo transformacional en enfermería constituye un pilar fundamental que busca inspirar y empoderar a los integrantes del equipo en el campo de la gestión del cuidado.

Desde el enfoque de Ernestina Wiedenbach, conceptualiza la enfermería como un acto deliberado de apoyo y asistencia que no solo se enfoca en el cuidado de enfermería. Desde esta óptica, el liderazgo fomenta la creación de un entorno organizacional positivo, basado en valores éticos, desarrollo de habilidades profesionales, factores que benefician tanto al crecimiento individual como colectivo entre los colaboradores (35).

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1 Hipótesis general

- ✓ **Hi:** Existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II de Lima, 2025.
- ✓ **Ho:** No existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II de Lima, 2025.

2.3.2. Hipótesis específicas

- ✓ **Hi₁:** Existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades de comunicación según dimensión estilo asertivo y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II.
- ✓ **Hi₂:** Existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades de comunicación según dimensión estilo agresivo y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II.

3. METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación

Es una investigación que combina el razonamiento deductivo e hipotético, se enfoca en una explicación hipotética de un fenómeno u observación y, a continuación, emplean el razonamiento deductivo para verificar la hipótesis, formulando predicciones sobre lo que debería ocurrir si la hipótesis es válida (36).

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación será cuantitativo, ya que a través de la aplicación de encuestas cuyos resultados se expresarán en datos estadísticos, se podrán convertir cantidades medibles y cuantificables en resultados más precisos. Esto permitirá realizar un análisis objetivo y sistemático de la investigación (37).

3.3. Tipo de investigación

En el presente proyecto de investigación el tipo será aplicada, basado en utilizar métodos y teorías científicas para crear soluciones prácticas a problemas o desafíos específicos. Asimismo, busca mejorar la capacidad de anticipar, regular y modificar fenómenos y procesos del mundo real con el fin de generar beneficios tangibles para la sociedad (38).

3.4. Diseño de la investigación

El estudio propuesto empleará una metodología de diseño no experimental, examinar y cuantificar las variables en su entorno natural, permitiendo así un análisis imparcial del fenómeno (39). En cuanto a su carácter descriptivo, el objetivo principal es

brindar una descripción detallada y precisa del fenómeno investigado, utilizando diversos recursos de representación para lograr una comprensión profunda de sus características, comportamientos y dinámicas, y así ofrecer una visión global de la realidad estudiada (38). El enfoque correlacional del estudio permitirá examinar la relación entre dos o más variables principales, con el fin de identificar la existencia y el grado de asociación estadística entre ellas, lo que contribuirá a entender cómo se vinculan, sin que esto implique necesariamente una relación causal (40). Por otro lado, la investigación será de tipo prospectivo, ya que la recolección de datos se realizará antes de que ocurran los eventos de interés (41). Finalmente, de corte transversal implica que la obtención de datos se efectuará en un solo momento (42).

3.5. Población, muestra y muestreo

Población:

El estudio abarcará una población de 100 profesionales gerentes enfermeros de un Hospital de nivel II de Lima.

Muestra: dado que la muestra será censal, comprenderá el mismo número de población, 100 enfermeras (os) asistenciales que laboran en el hospital de nivel II de Lima.

Muestreo: La investigación será de tipo no probabilístico por conveniencia, en este sentido busca seleccionar a los participantes que cuenten con disponibilidad en el momento del estudio, que son 100 enfermeras (os) asistenciales.

Criterios de inclusión

- ✓ Enfermeras (os) asistenciales que laboran en el hospital de nivel II de Lima.

- ✓ Enfermeras (os) asistenciales con experiencia laboral mayor a seis meses en el hospital de nivel II de Lima
- ✓ Enfermeras (os) asistenciales que laboran de manera presencial en el hospital de nivel II de Lima.
- ✓ Enfermeras (os) asistenciales que acepten de forma voluntaria firmar el consentimiento informado para la investigación.

Criterios de exclusión

- ✓ Enfermeras (os) asistenciales que se encuentren de licencia, vacaciones, permiso.
- ✓ Enfermeras (os) asistenciales con experiencia laboral menor a seis meses en el hospital de nivel II de Lima.
- ✓ Enfermeras (os) asistenciales que no estén bajo supervisión directa del gerente de enfermería.
- ✓ Enfermeras (os) asistenciales que no acepten participar en la investigación.

3.6. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	de Escala valorativa
V1	Es un proceso basado en la confianza y el respeto, donde se produce un intercambio de información y emociones (43).	Es el proceso basado en la confianza y el respeto, donde se produce un intercambio de información y emociones por parte de gerentes de enfermería de Instituciones de Essalud, será medido a través del cuestionario que comprende las dimensiones: estilo de comunicación asertivo y estilo agresivo (44).	Estilo asertivo	Tono de voz Postura corporal. Gestualidad. Comunicación directa	Ordinal	
			Estilo agresivo	Uso de la ironía Sarcasmo Uso de la amenaza el chantaje emocional.	Nunca: 0 Algunas veces: 1 Siempre: 2	Buena: 40-58 puntos Regular: 20-39 Mala: 0-19

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala valorativa
V2 Estilo de liderazgo	Es la capacidad de los líderes para pensar de manera dinámica y adaptarse a las necesidades cambiantes para el logro de los objetivos (45).	Es la capacidad para pensar de forma dinámica y adaptarse a las necesidades cambiantes ejercido por gerentes de enfermería de instituciones de Essalud y será medido mediante el cuestionario que abarca las dimensiones: motivación inspiracional, carisma, estimulación intelectual, consideración intelectual (46).	Motivación inspiracional	logro de los objetivos	Ordinal Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)	Desfavorable (40 -66) Regular (67-93) Favorable (94-120)
			Carisma	clima constructivo		
			Estimulación intelectual	Entusiasmo Credibilidad Animación cambio		
			Consideración intelectual	Potenciación de esfuerzo mayor		

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

Según el método, se aplicará la técnica de encuesta para ambos instrumentos los cuales serán cuestionarios: Liderazgo transformacional de Bass y estilos de comunicación.

3.7.2. Descripción de los instrumentos

Variable 1: Cuestionario de estilos de comunicación

Para esta variable se utilizará la medición de la variable habilidades de comunicación fue diseñado por Briceño Sánchez, Dora en el 2020, para obtener el grado de Doctor en Administración en salud (44). Este cuestionario comprende de 27 reactivos dividido en 02 dimensiones: comunicación asertiva: (1- 20 items) y comunicación agresiva (21-29 items). Las respuestas serán calificadas por respuestas policotómicas Nunca= 0, algunas veces =1, Siempre= 2. La valoración final será:

Puntaje obtenido	Clasificación
40-58 puntos	Estilo comunicación buena
20-39 puntos	Estilo comunicación regular
0-19 puntos	Estilo comunicación mala

Variable 2: Cuestionario de Liderazgo transformacional de Bass

En esta variable se considerará el cuestionario transformacional de Bernard Bass en el 2000, fue adaptado por Rodríguez en el 2016, en la tesis para optar el Grado de Maestra en Gestión de los Servicios de Salud (46). El cuestionario consta de 40 reactivos, dividido en 04 componentes: Motivación inspiracional (1- 10 items), Carisma (11- 20 items), Estimulación intelectual (21- 30 items), Consideración intelectual (31-40 items). Las respuestas de calificación de los items será mediante respuestas policotómicas: Nunca (1) A veces (2) Siempre (3). La escala valorativa comprende:

Puntaje obten	Clasificación
94-120 puntos	Liderazgo favorable
67-93 puntos	Liderazgo Regular
40-66 puntos	Liderazgo desfavorable

3.7.3. Validación

Variable 1: Cuestionario de estilos de comunicación

Se utilizó la validez de criterio según la prueba estadística de r Pearson para estilos de comunicación y manejo de conflictos. Se obtuvo que cada items obtuvo un valor de $0.35 < 0.5$, lo que expresa que un nivel de dificultad moderado (44).

Variable 2: Cuestionario de Liderazgo transformacional de Bass

Se aplicó validez de contenido a través de juicio de 5 expertos, quienes fueron especialistas en gestión de los servicios de salud y enfermería con cargo en docencia (1),

coordinadoras y jefes de enfermería (3) y 1 enfermera asistencial con 18 años de experiencia (46).

3.7.4. Confiabilidad

Variable 1: Cuestionario de estilos de comunicación

Se utilizó una prueba piloto en 30% de los participantes, la confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el alfa de Cronbach y se obtuvo 0.85, indicando que el instrumento es confiable (44).

Variable 2: Cuestionario de Liderazgo transformacional de Bass

Se aplicó una prueba piloto que incluyó 10 profesionales. La fiabilidad se obtuvo mediante alfa de Cronbach que fue de 0.861 lo que determina que el instrumento presenta un alto valor de confiabilidad (46).

3.8. Plan de procesamiento y análisis de los datos

Se desarrollará previo a la aprobación de Comité de ética de la Universidad Norbert Wiener y la autorización de comité de Capacitación del Hospital de II nivel de Essalud de Lima, establecimiento donde se desarrollará el estudio. Asimismo, se tendrá en cuenta el consentimiento informado aplicado a la población de estudio respetando los principios éticos que rigen el estudio de investigación, considerando los criterios de inclusión y exclusión.

Una vez que se haya obtenido la autorización por parte de la institución, se optará por aplicar los instrumentos de habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional, mediante formularios Google forms, Wasap. Las respuestas se ingresarán en una base de datos creada en Microsoft Excel.

Seguidamente, se efectuará el análisis estadístico mediante la aplicación del programa SPSS "Statistical Package for the Social Sciences". Para el abordaje descriptivo se elaborarán tablas de doble entrada y se expresarán las frecuencias en porcentajes. La interpretación inferencial, se desarrollará previa prueba de normalidad a fin de aplicar las pruebas paramétricas (correlación de Pearson) o no paramétricas (prueba de Rho de Spearman).

3.9. Aspectos éticos

En el presente proyecto de aplicaran los cuatros principios bioéticos:

Principio de autonomía, en el estudio, se proporcionará a todos los participantes una explicación clara y concisa respecto al propósito, riesgos y beneficios del mismo. Se abordarán y resolverán sus dudas e inquietudes, se destacará que su participación es voluntaria y se obtendrá su consentimiento informado mediante su firma.

Principio de beneficencia, el estudio buscará proteger los datos, priorizando el bienestar de los participantes del estudio.

Principio de No maleficencia, en toda investigación que tenga un impacto público, se evitara causar daño tanto a los participantes como a la institución.

Principio de justicia, Los participantes, recibirán un trato respetuoso y cordial, asegurando que todos sean tratados de manera equitativa, sin discriminación ni favoritismos.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. Cronograma de actividades

El estudio se desarrollará entre marzo hasta julio de 2025, periodo durante la cual se prevé realizar la recolección de los datos para la investigación.

ACTIVIDADES	2025																			
	MAR				ABR				MAY				JUN				JUL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Problemática	■	■	■	■	■	■	■	■												
Información bibliográfica			■	■	■	■	■	■												
Marco teórico							■	■	■	■	■	■								
Justificación									■	■	■	■								
Objetivos de la investigación									■	■	■	■								
Enfoque y diseño de investigación									■	■	■	■								
Población, muestra y muestreo									■	■	■	■								
Técnicas e instrumentos de recolección de datos									■	■	■	■								
Aspectos éticos									■	■	■	■								
Métodos de análisis de información									■	■	■	■								
aspectos Administrativos													■	■	■	■	■	■	■	■
Anexos													■	■	■	■	■	■	■	■
Aprobación del proyecto																				■
Sustentación de informe final																				■

4.2. Presupuesto

	Rubros	Unidad	Cantidad	Costo (S/.)	
				Unitario	Total
Servicios	Impresión	Hoja	100	1.00	100
	Internet	Horas	10	5	50
	Anillado	Unidad	03	5.00	15.00
	Estadístico	Hora	06	150	900
	Subtotal				1065
Recursos materiales	Papel bond	Millar	3	12	36
	Lapiceros	Unidad	5	10	50
	Tinta	Frasco	1	40	40
	Memoria USB	Unidad	1	50	50
	Subtotal				176
Nº	ÍTEMS				COSTO (S/.)
1	Servicios				1065
2	Recursos materiales				176
TOTAL					1241

5. REFERENCIAS

1. Alluhaybi A, Wilson A, Usher K, Durkin J. Impact of Nurse Manager Leadership Styles on Work Engagement: A Systematic Literature Review. *J Nurs Manag.* 2023;2023.
2. Qtait M. Systematic Review of Head Nurse Leadership Style and Nurse Performance. *Int J Africa Nurs Sci* [Internet]. 2023;18(March):100564. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2023.100564>
3. Labrague, L. Influencia de las conductas de liderazgo tóxicas de las enfermeras gestoras en los eventos adversos notificados por las enfermeras y en la calidad de atención. *Rev. Journal of Nursing Management.* 2020 Disponible en: <https://doi.org/10.1111/jonm.13228>
4. Jankelová N, Joniaková Z. Communication skills and transformational leadership style of first-line nurse managers in relation to job satisfaction of nurses and moderators of this relationship. *Healthc.* 2021;9(3).
5. Chang W, Wang C. Factors Related to Nurse Satisfaction with Supervisor Leadership. *Int J Environ Res Public Health.* 2023;20(5). Disponible en : <https://doi.org/10.3390/ijerph20053933>
6. Eghtedar S, Soheili A, Nemati S. Las habilidades de comunicación de los directores de enfermería y su relación con la satisfacción laboral y la ansiedad de las enfermeras. *Nursing and Midwifery Journal* 2023; 21 (9):708-717 URL: <http://unmf.umsu.ac.ir/article-1-4987-en.html>
7. Balakrishnan K, Angusamy A, Patil RG, Razak MNF. Enhancing Work Performance: The Role of Communication and Leadership Styles. *J Komun*

Malaysian J Commun. 2024;40(1):376–94. DOI: 10.17576/JKMJC-2024-4001-21

8. Tarqui C, Quintana D. Desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital de la Seguridad Social del Callao – Perú. Arch Med. 2019;20(1):123–32

9. Lazo S. La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú. Cienc Lat Rev Científica Multidiscip. 2023;7(1):11256–73.

10. Vega R, Podestá L. Percepción del clima organizacional y cultura de seguridad en el servicio de cirugía de un hospital de emergencias nivel III-1. Rev. Fac. Med. Hum. [Internet]. 2024 Abr [citado 2024 Jul 21]; 24(2): 125-131. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-05312024000200125&lng=es. Epub 29-Abr-

2024. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v24i2.6449>

11. EsSalud. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 212-PE-ESSALUD-2023. Lima: Seguro Social de Salud; 2023.

12. Jiménez G. Liderazgo de enfermería en el área hospitalaria: un enfoque de cambio. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar 2024;8(3):4189-4203. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.1163

13. Fowler K. High-impact communication in nursing leadership: An exploratory study. Nurs Manage [Internet]. 2023 May 14 [cited 2025 Jun 13];54:14–25. Available from: DOI: 10.1097/nmg.0000000000000001

14. Cabrera O. Estilos de liderazgo de la enfermera jefa y motivación del personal de enfermería. salud ciencia tec. 2022;2(1): <https://www.medigraphic.com/pdfs/salcietec/sct-2022/sct221t.pdf>

15. Lin Y, Ni C, Hsu S, Tsay S, Tung H. Effects of Length of Employment and Head Nurse Leadership Style on the Clinical Competency of Staff Nurses in Taiwan. *J Nurs Res.* 2024 Jun;32(3):e331. doi:10.1097/jnr.0000000000000617.
16. Bush S, Michalek D, Francis L. Estilos de liderazgo percibidos, resultados del liderazgo y autoeficacia entre enfermeras líderes: una encuesta hospitalaria para informar el desarrollo del liderazgo en un centro médico regional de EE. UU. *Enfermera.*2020;1
17. Santacruz C, Ramos Mato L, Ureta Cervantes E. Habilidades gerenciales y liderazgo de los jefes de enfermería en los establecimientos de la Red Huánuco – 2022 [Tesis]. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán; 2023.
18. Pérez M. Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional del personal en Enfermería Servicio Emergencia del Hospital María Auxiliadora,2021. [Tesis para optar el grado académico en Maestro en Gestión de los Servicios de Salud]. Lima: Universidad César Vallejo; 2022. 90 p.
19. Zuta N. Liderazgo transformacional y clima organizacional desde la percepción del profesional asistencial de enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II Vitarte [Tesis]. Lima: Universidad Peruana Unión; 2020. 103p. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/478792288.pdf>
20. Gomez E. Liderazgo transformacional y trabajo en equipo del personal de enfermería de hospitalización, de una institución de salud privada, Lima-. [Tesis para optar el grado de maestra en gestión de servicios de salud]. Lima: Universidad Cesar Vallejo; 2020.
21. Kirsten J, Ridley C, y Turner S. "Effective communication with older people." *Nursing older people* 36.3 2024.

22. Siokal B, Amiruddin R, Abdullah T, Thamrin Y, Palutturi S, Ibrahim E, et al. The Influence of Effective Nurse Communication Application on Patient Satisfaction: A Literature Review. *Pharmacogn J.* 2023;15(3):479–83.
23. Ibrahim Y, Ahamat A. Interpersonal Communication Skills of Nurse Managers and Nursing Performance. *Int J Manag Stud.* 2020;26(1):99–145. DOI: <https://doi.org/10.32890/ijms.26.1.2019.10515>
24. Balakrishnan K, Angusamy A, Patil R, Razak M. Enhancing Work Performance: The Role of Communication and Leadership Styles. *J Komun Malaysian J Commun.* 2024;40(1):376–94.
25. Chauhan J, Tiwari A. Assertive Communication: The Indian Nurses' Perspective. *J Radiol Nurs.* 2025; doi:10.1016/j.jradnu.2024.09.006
26. Castro M, Calzadilla V. La comunicación asertiva: Una mirada desde la psicología de la educación. *Didasc@lia Didáctica y Educ [Internet].* 2021;12(3):131–51. Available from: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8154371>
27. Antić M, Globočnik Žunac A, Martinčević I. Manager Communication Style and Work Engagement of Employees in Healthcare Services. *Interdisciplinary Description of Complex Systems [Internet].* 2024 [pristupljeno 23.06.2025.];22(4):415-440. <https://doi.org/10.7906/indec.22.4.4>
28. Diaz M, Morales R, Palma E, Guzman A, Varon O, Sandoval A, Serrano L. et al. Bernal C. Experiencias de investigación: Un camino hacia el conocimiento. Colombia: E-book; 2021. 141p. ISBN: 978-958-53235-4-4. <https://repositorio.itfip.edu.co/handle/itfip/179>
29. Andriani W, Yuswanto A, Sepdianto T, Anjaswarni T. Interpersonal relationship communication training according to Peplau theory improves nursing team cooperation in the

operating room of Haji Hospital, East Java Province, Surabaya. *Jurnal Keperawatan*. 2024;15:176–84. Disponible en:

<https://ejournal.umm.ac.id/index.php/keperawatan/article/download/34931/15155>

30. Labrague L. Relación entre liderazgo transformacional, eventos adversos en pacientes y calidad de atención evaluada por enfermeras en unidades de emergencia: el papel mediador de la satisfacción laboral. 2024; 27 (1). <https://doi.org/10.1016/j.auec.2023.08.001>

31. Ibrahim I, El-Monshed A, Altheeb M, El-Sehrawy M. Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behaviors among Nursing Workforce: A Single Mediation Analysis. *J Nurs Manag*. 2024;2024.

32. Xion D, Huang J, Liu L. Revisión sistemática cuantitativa del estilo de liderazgo transformacional como impulsor del compromiso organizacional de las enfermeras. *Abierto de Enfermería* vol. 10,7 (2023): 4160-4171. [doi:10.1002/nop2.1671](https://doi.org/10.1002/nop2.1671)

33. Gupta P. Transformational Leadership: Inspiring Change and Innovation. *Int J Sci Res (IJSR)*. 2025;14(2):504–9. [doi:10.21275/MR25206180024](https://doi.org/10.21275/MR25206180024)

34. Ables L. Nurse Faculty Perceptions of Leadership Development within Nursing Education. 2024.

<https://search.proquest.com/openview/0bfaa75f3e3fbf9c8b7f7334e0fa3fd7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

35. Ystaas L, Nikitara M, Ghobrial S, Latzourakis E, Polychronis G, Constantinou C. The Impact of Transformational Leadership in the Nursing Work Environment and Patients' Outcomes: A Systematic Review. *Nurs Rep*. 2023 Sep;13(3):108–123. [doi:10.3390/nursrep13030108](https://doi.org/10.3390/nursrep13030108)

36. Faneite F. Enfoques de la investigación en las ciencias sociales . México: Revista latinoamericana; 2023;3(8). Pag.82-95.
37. Herrera. Ciencia, investigación científica y metodología de la investigación: tres caminos, un solo proposito. Revista Neuronum, [Online] 10 (1),48-53.2024. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9690952.pdf>
38. Voicu I, Vasilica A. Description of Types of Research. J Mar Technol Environ. 2024;(1):62–5. DOI:10.53464/JMTE.01.2024.11
39. Arvizu N, Trujillo J, Alonso A. Estructura metodologica de tesis en Licenciatura en enfermería en dos instituciones educativas. Cuidate, 2024;13(26). México. DOI: 10.22201/fesi.23958979e.2024.13.26.87352
40. Medina M, Rojas R, Bustamante W. Técnicas e instrumentos de investigación . Internacionales. Puno-Perú 2023, ISBN: 978-612-5069-70-2 DOI: <http://coralito.umar.mx:8383/jspui/handle/123456789/1539>
41. Hernandez S, Avila D . Técnicas e instrumentos de Recolección de datos. ICEA [Internet]. 5 de diciembre de 2020 [citado 19 de octubre de 2024];9(17):51-3. Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019>
42. Mejia E, Trujillo I, Romero H, Medina W, Novoa E. Metodología de la investigación total: Cuantitativa-Cualitativa. Sexta Ed. Ediciones U, 2023. DOI: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0djDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=L%C3%B3pez++E.+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+Estudios+Generales%3B+2011.+&ots=6CVhifEv1i&sig=N9azxB17myxZIRgsHM04QhzpiwU>

43. Mohammad I, Maskura B, Kaoser B, Abdul A, Mohiuddin K, Taufique J. Validation of the Bangla version of the Communication SkillsAttitude Scale with the medical students of Bangladesh. *Heal Sci Reports.* 2024;7(8). <https://doi.org/10.1002/hsr2.2274>
44. Briceño D. Estilos de comunicación de los jefes del servicios y manejo de conflictos en enfermeros que laboran en el hospital nacional daniel alcides carrión. [Tesis para optar el Grado de Doctor en Administración en Salud]. Lima: Universidad Nacional de Callao; 2020.
45. Al-Thawabiya A, Singh K, Al-Lenjawi B, Alomari A. Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nurs Open.* 2023;10(6):3440–6. Disponible: <https://doi.org/10.1002/nop2.1636>
46. Martinez L. Liderazgo transformacional y y gestion administrativa realizada por las jefas de los servicios de enfermeria del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, Lima, 2022 [proyecto de tesis para optar elTítulo de especialista en Gestion de Servicios de Salud]. Lima: Universidad Norbert Wiener ; 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/150593>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un Hospital de nivel II de Lima, 2025.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general		Método: hipotético-deductivo
¿Cómo las habilidades de comunicación se relacionan con el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un Hospital de nivel II de Lima, 2025?	¿Determinar la relación existente entre las habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un Hospital de nivel II de Lima, 2025?	H1: Existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un Hospital de nivel II de Lima, 2025 H0: No existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un Hospital de nivel II de Lima, 2025	Variable 1: Habilidades de comunicación Dimensiones: Estilo comunicación asertivo Estilo comunicación agresivo	Enfoque: cuantitativo Tipo de investigación: aplicada Diseño: observacional Descriptivo Correlacional Corte transversal Población y muestra: 100 enfermeras (os)enfermería de un Hospital de nivel II de Lima.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Estilo de liderazgo transformacional Dimensiones:	Instrumentos

<p>¿Cómo las habilidades de comunicación según dimensión estilo asertivo se relacionan con el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería?</p>	<p>¿Establecer la relación existente entre las habilidades de comunicación según dimensión estilo asertivo y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería?</p>	<p>Hi1: Existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades de comunicación según dimensión estilo asertivo y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería.</p>	<p>- Motivación inspiracional - Carisma - Estimulación intelectual - Consideración individual</p>	<p>Variable 1: Cuestionario de estilos de comunicación Variable 2: Cuestionario Liderazgo transformacional de Bass</p>
<p>¿Cómo las habilidades de comunicación según dimensión estilo agresivo se relacionan con el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería?</p>	<p>¿Establecer la relación existente entre las habilidades de comunicación según dimensión estilo agresivo y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería?</p>	<p>Hi2: Existe relación estadísticamente significativa entre las habilidades de comunicación según dimensión estilo agresivo y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería.</p>		<p>Técnica: La técnica de recolección de datos será la encuesta</p>

Anexo 2. Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Buenos días, soy Tuse Medina Rosa, estudiante de segunda Especialidad de enfermería de la Universidad Norbert Wiener, en esta oportunidad me encuentro realizando un estudio sobre habilidades de comunicación y estilo de liderazgo entre enfermero y gerente de enfermería, por lo cual solicito su colaboración para contestar sinceramente las preguntas que siguen a continuación. Es anónima y agradezco anticipadamente su participación.

INSTRUCCIONES:

A continuación, les presento una serie de preguntas de las acciones que realiza su jefe en relación al estilo de comunicación y manejo de conflictos en su servicio. Señale su respuesta marcando con una x uno de los casilleros que se ubica en la columna derecha, utilizando los siguientes ítems: NUNCA= 0 ALGUNAS VECES =1 SIEMPRE= 2

ESTILO ASERTIVO	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1. El jefe utiliza un tono de voz de acuerdo a la circunstancia.			
2. El jefe regula el ritmo y tono de voz al momento de expresarse.			
3. La postura corporal que tiene el jefe comúnmente cuando habla con usted es firme y arrogante			
4. La postura corporal que tiene el jefe cuando habla con usted es tranquila relajada			
5. El jefe expresa mediante gestos su comodidad o incomodidad en la conversación			
6. Los gestos que tiene el jefe cuando habla con usted son bruscos y violentos.			
7. El jefe presta atención cuando las personas usan gestos para expresarse.			
8. El jefe mantiene una distancia prudente con la persona que habla			

9. El jefe se aproxima excesivamente a la persona con la que habla.			
10. El jefe permite que el diálogo sea fluido dando turno a la otra persona.			
11. El jefe complementa el diálogo cuando la otra persona está hablando			
12. El jefe utiliza el tiempo apropiado para expresarse			
13. El jefe responde las preguntas de manera clara y precisa			
14. El jefe utiliza vocabulario adecuado con la persona a quién se dirige			
15. Considera que el jefe se dirige hacia los demás de manera correcta.			
16. Cuando el jefe tiene que aclarar una información o una diferencia respeta los criterios y creencias de Ud. y de otros			
17. Cuando el jefe tiene que aclarar una información o una diferencia lo realiza directamente con la persona implicada			
18. Cuando el jefe tiene que comunicarse con usted respecto a una información o alguna diferencia, le envía un memorándum			
19. Cuando el jefe tiene que comunicarse con usted respecto a alguna diferencia, se lo hace saber a través de un mensaje escrito			
20. Cuando el jefe tiene que comunicarse con usted respecto a alguna diferencia, se lo hace saber a través de una tercera persona			
ESTILO AGRESIVO			
21. Se ha sentido descalificado por el lenguaje empleado por el jefe			
22. Cuando el jefe tiene que comunicarse con usted o sus compañeros respecto a alguna diferencia utiliza frases irónicas o sarcásticas			
23. Cuando las partes involucradas hace propuestas de solución del conflicto el jefe exclama ¿Cómo puedes o pueden pensar que es una buena idea?"			
24. Se ha sentido amenazado, chantajeado emocionalmente o coaccionado por el jefe.			
25. Cuando hay que resolver un conflicto, el jefe quiere que las cosas se hagan a su manera			
26. Cuando hay que resolver un conflicto, el jefe prefiere resolverlo en otra ocasión			
27. Al momento de resolver el conflicto, el jefe utiliza expresiones descalificadoras			

28. Al momento de resolver el conflicto, el jefe utiliza frases manipuladoras			
29. Al momento de resolver el conflicto, el jefe utiliza amenazas, entre otros			

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS

INTRODUCCIÓN:

Se invita a usted a participar en la encuesta sobre liderazgo transformacional. La encuesta es anónima y las respuestas se mantendrán en absoluta reserva. Agradeciendo anticipadamente su colaboración

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted, marcando con una (x). Siendo las alternativas de respuesta: Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)

N°	ÍTEMS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
DIMENSIÓN 1: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL				
1	Transmite claramente la misión y visión de la institución			
2	Implicación en los valores de la institución			
3	Implicación en los objetivos de la institución			
4	Implicación en los procesos relevantes de la institución			
5	Prioridades en la institución de salud			
6	Sentido de identidad con la institución de salud			
7	Confianza de trabajadores para promover la concreción de objetivos en la institución			
8	Favorece la crítica constructiva			
9	Provee continua estimulación			
10	Habla optimistamente sobre el futuro			
DIMENSIÓN 2: CARISMA				
11	Promueve el entusiasmo en el cuidado del paciente			
12	Suele ser una persona cercana al paciente			
13	Hace sentirse orgullo por trabajar con el			

14	Su comportamiento es honesto			
15	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la institución			
16	Logra la confianza a través de su credibilidad			
17	Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso			
18	Escucha a sus colaboradores			
19	Desarrolla el trabajo en equipo			
20	Dispone de una gran capacidad de trabajo			
DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL				
21	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas			
22	Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente			
23	Da razones para cambiar la forma de pensar sobre los problemas			
24	Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo			
25	Intenta aplicar la razón y la lógica en lugar de opiniones sin fundamento			
26	Estimula en el servicio a desarrollar ideas innovadoras			
27	Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas			
28	Proporciona nuevos enfoques ante situaciones problemáticas			
29	Anima a ser crítico			
30	Motiva a hacer más de lo que se pensaba hacer			
DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL				
31	Presta atención personalizada			
32	Concede atención personal en situaciones problemáticas			
33	Suele tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas			

34	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas			
35	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que le afectan			
36	Ayuda mucho a los trabajadores recién llegados			
37	Esta dispuesto a apoyar cuando se llevó a cabo importantes cambios en el trabajo			
38	Apoya a las acciones e ideas de los demás			
39	Conoce los aspectos fuertes y débiles de los trabajadores y técnicos			
40	Elogia a los trabajadores y técnicos cuando realizan un buen trabajo			

Anexo 3. Formato de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Instituciones: Universidad Privada Norbert Wiener

Investigadora: Tuse Medina, Rosa Casimira

Título: “Habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II de Lima.”

Propósito del estudio: Lo invitamos a participar en un estudio llamado: “Habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería de un hospital de nivel II de Lima.” Este es un estudio desarrollado por investigadora de la Universidad Privada Norbert Wiener, *Tuse Medina Rosa Casimira*. El objetivo de este estudio será determinar la relación entre habilidades de comunicación y estilo de liderazgo de enfermeras gerentes. Su ejecución ayudará a evidenciar la situación actual de la comunicación y liderazgo en el personal de enfermería.

Procedimientos:

En el caso usted decida participar del estudio, debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Usted accederá a los cuestionarios de las variables de estudio.
- b) Se le solicitará un correo electrónico para enviarle los resultados del estudio. Consiste en responder dos cuestionarios autoadministrados respecto a habilidades de comunicación y estilo de liderazgo de enfermeras gerentes. La aplicación del instrumento durará aproximadamente 30 minutos en responder.

Riesgos: Su participación en el estudio no implica ningún riesgo para su salud.

Beneficios: Usted podrá conocer los resultados del cuestionario autoadministrado, el cual le indicará si usted presenta o no estrés laboral asimismo tendrá información referente a su nivel de desempeño en el trabajo. Adicionalmente al término del estudio se le enviara los resultados generales obtenidos y un agradecimiento por su participación.

Costos e incentivos

Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico ni medicamentos a cambio de su participación.

Confidencialidad

Nosotros guardaremos la información con códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación. Sus archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio.

Derechos del participante

Si usted tiene dudas relacionadas con su participación en el estudio puede contactarse con la responsable del estudio: Tuse Medina, Rosa Casimira - teléfono 990219557 o al correo electrónico: tuse.rosa2@gmail.com. Asimismo, podrá denegar su participación en cualquier momento si usted así lo desea.

CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio. Comprendo qué cosas pueden pasar si participo en el proyecto. También entiendo que puedo decidir no participar, aunque yo haya aceptado y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

.....

Firma del participante

Nombres:

DNI:

.....

Firma del investigador

Nombres:

DNI:

Anexo 4. Informe de originalidad




17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 14%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 16% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 14% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	6%
2	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2023-03-11	3%
3	Internet	hdl.handle.net	1%
4	Trabajos entregados	uwiener on 2025-07-12	<1%
5	Trabajos entregados	Submitted on 1690995427103	<1%
6	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2025-05-16	<1%
7	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
8	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2022-09-16	<1%
9	Trabajos entregados	uwiener on 2023-03-19	<1%
10	Trabajos entregados	Submitted on 1686868561214	<1%
11	Trabajos entregados	Universidad Wiener on 2025-03-01	<1%