

## RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE LIDERAZGO Y BASES DE PODER EN LAS ENFERMERAS

Inmaculada García García<sup>1</sup>  
Emilio Sánchez Santa-Bárbara<sup>2</sup>

*El objetivo del estudio es la comprobación empírica de la relación entre las fuentes de poder del líder y los estilos de dirección de las enfermeras. Estudio cuantitativo, muestra elegida al azar constituida por 204 participantes pertenecientes al personal de Enfermería de un hospital público. Los instrumentos de medida fueron: el SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) para identificar los estilos de liderazgo y el Perfil de Percepción de Poder para determinar los tipos de poder utilizados por los líderes. Se realizó análisis descriptivo, bivalente y multivariante. A partir de los resultados obtenidos, se verificó la relación propuesta por la TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) entre el poder coercitivo y el estilo de liderazgo E1 (decir) y entre el poder referente y el estilo de liderazgo E3 (participar). En otros casos, los resultados han sido opuestos a los esperados: la utilización del poder propuesto por el modelo disminuye la probabilidad de desempeñar el estilo de liderazgo prescrito.*

*DESCRITORES: personal de enfermería; poder; liderazgo; administración hospitalaria*

## RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E BASES DE PODER DAS ENFERMEIRAS

*O objetivo deste estudo foi comprovar empiricamente a relação entre as bases de poder do líder e os estilos de liderança das enfermeiras. Trata-se de estudo quantitativo com amostra aleatória de 204 participantes, profissionais de enfermagem de um hospital público. Os instrumentos de mensuração foram: o SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) para identificar os estilos de liderança e o Perfil de Percepção do Poder para determinar os tipos de poder utilizados pelos líderes. Foi realizada análise descritiva, bivariada e multivariada. Com base nos resultados alcançados, verificou-se a relação proposta pela TLS (Teoria da Liderança Situacional) entre o poder coercitivo e o estilo de liderança E1 (dizer) e entre o poder referente e o estilo de liderança E3 (participar). Em outros casos, os resultados têm sido opostos aos esperados: a utilização do poder proposto pelo modelo diminui a probabilidade para desempenhar o estilo de liderança prescrito.*

*DESCRITORES: recursos humanos de enfermagem; poder; liderança; administração hospitalar*

## RELATIONSHIP BETWEEN NURSES' LEADERSHIP STYLES AND POWER BASES

*This quantitative study aimed to empirically evidence the relationship between the power bases of the leader and the leadership styles of nurses. The random sample consisted of 204 nursing professionals from a public hospital. The following measurement instruments were used: the SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) to identify leadership styles and the Power Perception Profile to determine the types of power used by leaders. Descriptive, bivariate and multivariate analyses were used. Based on the results, two relationships proposed by the SLT (Situational Leadership Theory) were verified: between coercive power and S1 leadership style (telling), and between referent power and S3 leadership style (participating). In other cases, results have been opposite to expectations: the use of power proposed by the model decreases the probability of performing the prescribed leadership style.*

*DESCRIPTORS: nursing staff; power; leadership; hospital administration*

<sup>1</sup>Enfermera, Doctora en Psicología, Universidad de Granada, Espanha, e-mail: igarcia@ugr.es; <sup>2</sup>Doctor en Psicología, Universidad de Granada, Espanha e-mail: esanchez@ugr.es.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo constituye un tema que ha sido abordado desde muy diversas perspectivas. El estudio del mismo en las organizaciones hace referencia al intento por lograr, por parte del líder, la cooperación en una tarea común. Las investigaciones sobre este tema han ido en aumento a medida que las sociedades occidentales han puesto en funcionamiento organizaciones más complejas.

Desde distintas teorías se ha abordado el concepto del liderazgo. En la mayoría de los casos, las definiciones han identificado el liderazgo como influencia. De todas estas teorías, nos centraremos en esta ocasión en la Teoría del Liderazgo Situacional<sup>(1)</sup>. De igual modo, otras investigaciones sobre el personal de enfermería utilizaron este modelo<sup>(2-3)</sup>. Desde esta teoría se define el liderazgo como: "... el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación".

La Teoría del Liderazgo Situacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En su primera versión, se denominó Teoría del Ciclo Vital del liderazgo. Su principal aplicación no fue el contexto laboral sino la tarea educativa que padres y profesores emprenden respecto a los niños en diferentes etapas de la vida. Más adelante, estos autores desarrollaron algunos aspectos de este modelo y consideraron que sería aplicable a cualquiera situación de liderazgo, tanto en el contexto familiar y educativo como en el laboral. Con posterioridad pasó a denominarse Teoría del Liderazgo Situacional (TLS).

Como su nombre indica, en esta teoría se concede una especial relevancia a la situación. Previamente, en otros enfoques teóricos se había considerado que el líder eficaz estaba en posesión de un conjunto de rasgos o atributos específicos. Asimismo, otros enfoques se habían centrado en identificar la conducta y el estilo adecuado en cualquier situación. La TLS, sin anular lo anterior, pone el énfasis en el ajuste entre el comportamiento del líder y las demandas de la situación.

La TLS reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la eficacia del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere.

Los autores de la TLS<sup>(1)</sup> identifican el estilo de liderazgo a partir de dos dimensiones en la conducta del líder: definen el comportamiento de tarea como todas aquellas conductas encaminadas a detallar

la tarea y las funciones de cada uno de sus miembros. El comportamiento de relación se define como las conductas que facilitan la comunicación con los subordinados, incluyendo el respaldo a estos cuando es necesario.

En 1967, se presentó la Teoría 3D del Liderazgo<sup>(4)</sup>, e introdujo como tercera dimensión la eficacia. A su juicio, no sería suficiente con la conducta de relación y de tarea, sino que la eficacia dependería del grado de ajuste entre el estilo del líder y el entorno de la situación.

Los autores de la TLS<sup>(5)</sup> adoptaron previamente la idea de una tercera dimensión para conseguir la efectividad del liderazgo. De todas las posibles variables que configuran la situación, identifican la madurez (o preparación) de los subordinados como la variable situacional de mayor relevancia.

Según este modelo, no existe un estilo óptimo de liderazgo para influir más eficazmente en los empleados, sino que el estilo de liderazgo debe depender directamente de la preparación de los subordinados, en los cuales el líder pretende influir para alcanzar los objetivos. La preparación de los subordinados se concreta en la capacidad y en la disposición. La primera se refiere a la experiencia y habilidad del individuo para realizar la tarea, y la segunda se refiere a la motivación para realizar dicha tarea.

Este modelo teórico considera que son cuatro los estilos de liderazgo, resultado de la combinación de comportamiento de tarea y de comportamiento de relación. Estas dos dimensiones son independientes, lo que da lugar a los cuatro estilos de liderazgo, que se describen a continuación:

Estilo 1 (E1), *decir*, se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima de la media y un comportamiento de relación por debajo de la media;

Estilo 2 (E2), *convencer*, en este caso ambos comportamientos están por encima de la media;

Estilo 3 (E3), *participar*, que se concreta en un comportamiento de relación por encima de la media y un comportamiento de tarea por debajo de la media;

Estilo 4 (E4), *delegar*, ambos comportamientos están por debajo de la media.

Según los autores de la TLS<sup>(1)</sup>, a cada nivel de preparación le corresponde un estilo de liderazgo determinado. Así a un nivel de preparación 1 le corresponde el E1, al nivel 2 le corresponde el E2 y así sucesivamente.

Es reconocido el gran atractivo del modelo y su difusión entre los directivos<sup>(6)</sup>. Según algunos investigadores<sup>(7)</sup>, se aumenta la probabilidad de éxito del liderazgo cuando el estilo refleja la base de poder apropiada.

Se pretende comprobar con esta investigación si las bases del poder utilizadas son las que se corresponden con el planteamiento teórico. Ello conduce a la necesidad de definir y describir qué es poder.

El poder ha sido definido<sup>(8-9)</sup> como el potencial que tiene un individuo para influir sobre otro. El liderazgo es cualquier esfuerzo por influir y el poder es su influencia potencial, es el recurso que le permite influir.

Por otro lado, algunos investigadores<sup>(7)</sup> defienden la idea de que no es el poder del líder en sí mismo lo que le permite influir en sus seguidores, sino la percepción que éstos tienen del poder del líder.

Se han propuesto distintos sistemas de clasificación de las bases del poder. De todas ellas, la clasificación siguiente es quizás la más difundida. En ella<sup>(10)</sup> se identifican cinco bases de poder:

*Poder coercitivo.* Es la percepción del subordinado de la capacidad del líder para administrar sanciones;

*Poder de recompensa.* Los subordinados perciben la capacidad del líder para ofrecer gratificaciones;

*Poder legítimo.* Este poder está en relación a la posición o función del líder;

*Poder referente.* El líder inspira admiración y afecto positivo en los subordinados;

*Poder de experto.* El líder es percibido por los subordinados con experiencia y habilidad.

Posteriormente se agregó una sexta base de poder, el poder *de información*, la capacidad del líder para obtener información que es relevante para los subordinados.

El conjunto de tipos de poder quedó configurado con la agregación años más tarde del poder de *conexión*<sup>(11)</sup>, que se define como la percepción de los subordinados de la capacidad del líder para contactar con personas u organizaciones influyentes.

La TLS se completó al introducir la relación entre las bases del poder y los estilos de liderazgo<sup>(7)</sup>. En este modelo se prescribe un emparejamiento específico entre cada una de las bases de poder y el estilo más apropiado que el líder debería emplear para conseguir la mayor influencia en sus seguidores. Estas prescripciones del modelo se someterán a prueba en esta investigación.

En las últimas décadas, las enfermeras desempeñan puestos de gestión en el sistema

sanitario. Ésta y otras investigaciones<sup>(12)</sup> aportan conocimiento científico útil para el ejercicio de estas nuevas funciones y competencias

## OBJETIVO

El objetivo de la presente investigación es la comprobación empírica de la relación entre las distintas fuentes de poder del líder y los estilos de dirección de las enfermeras.

De este objetivo, se plantean los siguientes supuestos:

- La utilización de la base de poder coercitivo aumenta la probabilidad de tener el estilo E1 (decir);
- El empleo del poder de conexión aumenta la probabilidad de desarrollar el estilo E1 (decir);
- El uso del poder de conexión aumenta la probabilidad de utilizar el estilo E2 (convencer);
- La aplicación del poder de recompensa aumenta la probabilidad de tener el estilo E2 (convencer);
- El uso del poder legítimo aumenta la probabilidad de desarrollar el estilo E2 (convencer);
- El empleo del poder legítimo aumenta la probabilidad de utilizar el estilo E3 (participar);
- La utilización del poder referente aumenta la probabilidad de tener el estilo E3 (participar);
- El uso del poder de información aumenta la probabilidad de utilizar el estilo E3 (participar);
- El empleo del poder de información aumenta la probabilidad de tener el estilo E4 (delegar);
- La utilización del poder de experto aumenta la probabilidad de desarrollar el estilo E4 (delegar).

## METODOLOGÍA

Tipo de estudio: Descriptivo.

### Participantes

Profesionales de enfermería de un hospital público de Granada. La Comisión de Investigación del Hospital Virgen de las Nieves, responsable de velar por el cumplimiento de los aspectos éticos de la investigación, autorizó el estudio.

### Muestra

Aleatoria simple de 290 entre 980 profesionales de enfermería. Una vez localizados los profesionales integrantes de la muestra, se les visitó en su puesto de trabajo, se les entregó una carta de

presentación con los objetivos de la investigación, y se demandó su consentimiento informado para la participación voluntaria. A los que decidieron participar se les indicó la manera de colaborar en la misma para garantizar su anonimato.

El porcentaje de respuesta fue del 77,6% (n=225), pero los cuestionarios completados en su totalidad fueron de 204 participantes. De ellos, el 53.9 % eran enfermeras, el 7.9% eran técnicos especialistas y el 38.2% restante eran auxiliares de enfermería. En esta muestra, el 11% fueron hombres y el 89% restante mujeres. La media de edad fue de 44.37 años, desviación típica de 6.62 años. El rango de edad osciló entre 22 y 62 años.

#### Instrumentos de medida

Para la medida del estilo de liderazgo se empleó el SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire)<sup>(13)</sup>, puesto que aporta datos en dos dimensiones de conducta (iniciación de estructura y consideración, asimilables a las conductas de tarea y de relación, respectivamente). Este instrumento procede de los estudios sobre el liderazgo de la Universidad de Ohio y en las últimas décadas y ha sido empleado en investigación en diferentes organizaciones de forma extensa.

El SBDQ consta de 48 ítems que describen la conducta del líder y se contesta en una escala de 5 puntos. De ellos, 28 ítems corresponden a la dimensión de consideración y el resto a la dimensión de iniciación de estructura. Al no existir un baremo de datos normativos del SBDQ, se decidió utilizar la mediana para establecer el punto de corte entre los valores altos y bajos en cada dimensión.

Para medir la percepción del poder se utilizó un cuestionario -Perfil de Percepción de Poder<sup>(14)</sup>. Cada una de las siete bases de poder es comparada con las restantes, de forma que se obtienen 21 pares de afirmaciones comparadas. En cada uno de los pares el encuestado tiene que repartir un total de 3 puntos, con lo que se obtiene una puntuación para cada fuente de poder. Este instrumento está comercializado y distribuido en España por el Centro de Estudios del Liderazgo, Consultores Españoles, S.A. como una adaptación al español del instrumento original en inglés.

Análisis de datos: En primer lugar se realizó un análisis descriptivo con media, mediana, desviación típica o porcentajes y frecuencias, según sean las variables cuantitativas o cualitativas, respectivamente.

Posteriormente se realizó un análisis bivalente mediante contraste de medias a través de ANOVA. Por último se efectuaron 10 regresiones logísticas para verificar la probabilidad de utilización de un estilo de liderazgo determinado según los distintos tipos de poder.

## RESULTADOS

### Análisis descriptivo

En la Tabla 1, se muestran las medias de las puntuaciones dadas por los encuestados en relación a la base de poder utilizada por los líderes. Esta puntuación puede oscilar entre 0 y 18.

Tabla 1 - Descriptivo de los tipos de poder

Tipo de poder	Media	d. t.
Coercitivo	7,60	3,67
Conexión	8,28	4,19
Recompensa	9,05	2,93
Legítimo	12,12	2,67
Referente	6,74	4,01
Información	8,25	3,43
Experto	10,98	3,60

Posteriormente se analizaron los resultados en relación a los estilos de liderazgo, y para ello se realizó el siguiente procedimiento:

En primer lugar, se sumaron las puntuaciones de los 28 primeros ítems del cuestionario SBDQ para determinar la puntuación en la dimensión de relación.

En segundo lugar, para obtener la puntuación en la dimensión de tarea, se sumaron los resultados en los últimos 20 ítems.

En tercer lugar, se utilizó la mediana de la dimensión relación, 65, y de la dimensión tarea, 36, para clasificar a los líderes con alta y baja puntuación en las dimensiones.

La puntuación de 65 en la dimensión relación se incluyó en la categoría de alta. La puntuación de 36 obtenida en la dimensión tarea se incluyó en la categoría de alta.

La mediana dividió a los líderes en dos categorías en ambas dimensiones:

- Bajo en la dimensión relación que se identificó con el número 1.
- Alto en la dimensión relación que se identificó con el número 2.
- Bajo en la dimensión tarea que se identificó con el número 1.

-Alto en la dimensión tarea que se identificó con el número 2.

Con posterioridad se recodificaron las distintas categorías en función de los cuatro estilos de liderazgo definidos por el modelo.

La distribución de los distintos estilos se muestra en la tabla 2.

Tabla 2 - Estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo	Frecuencia	%
E1: Alta Tarea y Baja Relación	45	20
E2: Alta Tarea y Alta Relación	69	30,7
E3: Baja Tarea y Alta Relación	45	20
E4: Baja Tarea y Baja Relación	66	29,3

#### Análisis bivariante

Previamente a la realización del análisis multivariante, se realizó un análisis bivariante para comprobar si existen diferencias en la puntuación media de los distintos tipos de poder utilizado por los superiores que ejercen estilos de liderazgo diferentes.

En la Tabla 3, se refleja el resultado de la comparación de medias de los 7 tipos de poder en cada uno de los estilos de liderazgo, cuyo número de cuestionarios era 37 para el estilo E1, 63 en el estilo E2, 44 encuestas en el estilo E3 y 60 en el caso del estilo E4.

Tabla 3 - Comparación de medias de los 7 tipos de poder en cada uno de los estilos de liderazgo

Poder	Estilo	Media	p	Poder	Estilo	Media	p
Coercitivo	1	9,03	.001	Referente	1	6,03	.004
	2	6,81			2	7,48	
	3	6,45			3	7,98	
	4	8,58			4	5,5	
Conexión	1	9,41	.000	Información	1	7,92	.025
	2	6,49			2	9,06	
	3	7,39			3	8,66	
	4	10,13			4	7,28	
Recompensa	1	9,89	.162	Experto	1	8,95	.000
	2	8,56			2	12,63	
	3	8,86			3	12,14	
	4	9,18			4	9,65	
Legítimo	1	12,05	.250				
	2	11,97					
	3	11,66					
	4	12,67					

Como puede observarse en la Tabla 3, las diferencias de las puntuaciones medias obtenidas en los distintos estilos de liderazgo, en los tipos de poder coercitivo, conexión, referente, información y experto, son estadísticamente significativas.

#### Análisis multivariante

Finalmente, y con el fin de comprobar la probabilidad de que utilizando la base de poder

que describe el modelo se determine el estilo de liderazgo correspondiente, se realizaron 10 regresiones logísticas, una para cada base de poder y el estilo de liderazgo correspondiente que define el modelo.

En la Tabla 4, se refleja el resultado según cada base de poder y el estilo de liderazgo correspondiente.

Tabla 4 - Regresiones logísticas sobre los tipos de poder y el estilo de liderazgo

V. predictora	V. resultado	$\beta$	p	Exp. ( $\beta$ )	Intervalo de confianza al 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Coercitivo	Estilo E1	0,129	0,013	1,137	1,027	1,259
Conexión	Estilo E2	-0,155	0,000	0,857	0,794	0,925
Conexión	Estilo E1	0,081	0,075	1,085	0,992	1,186
Recompensa	Estilo E2	-0,084	0,110	0,920	0,830	1,019
Legítimo	Estilo E2	-0,031	0,581	0,969	0,868	1,083
Legítimo	Estilo E3	-0,081	0,196	0,922	0,815	1,043
Referente	Estilo E3	0,098	0,023	1,103	1,014	1,200
Información	Estilo E3	0,045	0,367	1,046	0,949	1,154
Información	Estilo E4	-0,120	0,011	0,887	0,809	0,973
Experto	Estilo E4	-0,132	0,002	0,876	0,807	0,951

En la Tabla 4, se puede observar como el resultado de análisis de regresión del poder de conexión con el estilo E1, el poder de recompensa en relación con el estilo E2, el poder legítimo analizado en un caso con el estilo E2 y en segundo supuesto con el estilo E3 y, por último, el poder de información con el estilo E3, no alcanzaron el nivel de significación estadística.

Por el contrario, los resultados del análisis de regresión del poder coercitivo con el estilo de liderazgo E1 son estadísticamente significativos, por cada punto que aumente el poder coercitivo en el líder, la probabilidad de tener el estilo de liderazgo E1 aumenta 1,137 veces con respecto a los otros estilos.

Asimismo, el resultado del análisis entre el poder de conexión y el estilo de liderazgo E2 es estadísticamente significativo, pero en este caso es negativo y, por lo tanto, la probabilidad de tener el estilo analizado E2 cuando se utiliza el poder de conexión disminuye, en concreto por cada punto que aumente el poder de conexión disminuye la probabilidad de tener el estilo E2 un ,857 de veces en relación a los demás estilos.

En el supuesto del análisis del poder referente con el estilo de liderazgo E3, este resultado alcanzado es significativo y, además, por cada punto que se incrementa el poder referente aumenta la probabilidad de tener el estilo E3 1,103 veces con respecto al resto de los estilos de liderazgo.

Los dos últimos resultados, el poder de información con el estilo E4 y el poder de experto también con el estilo E4 son estadísticamente significativos, pero en ambos casos es negativa y, por lo tanto, la probabilidad de tener el estilo E4 disminuye al utilizar tanto el poder de información como el poder de experto.

## DISCUSIÓN

Actualmente, el rol que desempeñan las enfermeras incorpora funciones y competencias de liderazgo y de gestión. Este hecho ha motivado esta investigación, en la cual hemos pretendido aportar conocimiento respecto a un modelo teórico sobre el liderazgo ejercido por las enfermeras en el contexto hospitalario. Investigaciones recientes<sup>(12)</sup> han destacado la importancia del conocimiento de las enfermeras de conceptos, teorías e investigación sobre el liderazgo, la gestión y el poder.

En la Teoría de la Rejilla Gerencial, se mide la actitud o la orientación de los líderes hacia la producción y hacia las personas. En una investigación reciente<sup>(15)</sup> sobre los estilos de liderazgo ideales, los enfermeros señalan el 9,9 –alta orientación a la producción y a las personas- como el preferido, seguido del 5,5 y rechazan el 9,1 y el 1,1. En nuestro estudio hemos empleado una medida del comportamiento –no de las actitudes- de las enfermeras líderes a partir de la descripción de sus subordinados.

A partir de los resultados obtenidos, se han verificado dos supuestos de los diez planteados: es decir, la utilización del poder coercitivo aumenta la probabilidad de tener el estilo de liderazgo E1 (decir), igualmente ocurre con respecto al poder referente con el estilo E3 (participar). Por otra parte, en otros tres casos los resultados obtenidos han sido los opuestos a los esperados, es decir, la probabilidad de desarrollar un estilo de liderazgo disminuye a partir de la utilización de las bases de poder propuestas por el modelo. Estos tres casos son el poder de conexión con el estilo de liderazgo E2, el poder de información con el estilo E4 y también el poder de experto con el estilo E4. Los resultados obtenidos en el resto de los supuestos no son estadísticamente significativos.

En esta investigación, que tenía como finalidad someter a prueba el supuesto de una relación específica entre las bases de poder y los estilos de liderazgo<sup>(1,7)</sup>, no se ha obtenido suficiente apoyo empírico.

Se apuntan dos posibles explicaciones de los resultados obtenidos:

Desde el punto de vista del procedimiento estadístico seguido, ante la ausencia de valores normativos, se decidió emplear la mediana como punto de corte para determinar los niveles alto y bajo en cada una de las dimensiones de conducta del líder. Otra posibilidad habría consistido en hacer uso de la media como punto de corte.

Desde un punto de vista teórico, en el modelo se plantea que la efectividad del liderazgo depende del ajuste entre el estilo de dirección y el nivel de preparación de los subordinados. El papel que desempeña el poder del líder es el de aumentar la probabilidad de éxito cuando el estilo ya es efectivo. Para esta investigación no se midió ni el nivel de preparación de los subordinados ni la efectividad del líder. Existe, por tanto, la posibilidad de que los

resultados no se ajusten al modelo porque para realizar los análisis estadísticos se incluyeron todos los estilos (tanto los efectivos como los menos efectivos). En caso de haber podido excluir los estilos menos efectivos, el resultado podría haber sido diferente. Planteamos estas cuestiones como líneas

de investigación para el futuro, con el fin de dilucidar si el modelo consigue predecir o no la relación entre el poder y el estilo de liderazgo y, de este modo, orientar a las enfermeras gestoras en el uso del poder y en el ejercicio del liderazgo para aumentar su efectividad.

## REFERENCIAS

1. Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 4ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall; 1982.
2. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Fávero N. O estilo de liderança exercido pelo enfermeiro de unidade de internação cirúrgica sob o enfoque da liderança situacional. Rev Latino-am Enfermagem 1997 março/abril; 5(2):39-47.
3. Galvão CM, Trevizan MA, Sawada NO, Dela Coleta JA. Liderança situacional: estrutura de referência para o trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Rev Latino-am Enfermagem 1998 janeiro/fevereiro; 6(1):81-90.
4. Reddin WJ. The 3-D Management Style Theory. Training and Development Journal 1967 abril; 21(4):8-17.
5. Hersey P, Blanchard KH. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 3ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall; 1977
6. Sánchez Santa-Bárbara E, González González JM. ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública? Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 1998; 14(2):141-54.
7. Hersey P, Blanchard KH, Natemeyer WE. Situational leadership, perception and the impact of power. Group & Organization Studies 1979 December; 4(4):418-28.
8. Nyberg D. Power over power: what power means in ordinary life, how it is related to acting freely, and what it can contribute to a renovated ethics of education. Ithaca: Cornell University Press; 1981.
9. Hersey P, Blanchard KH, Johnson D. Administración del comportamiento organizacional. 7ª ed. México: Prentice Hall; 1998.
10. French J, Raven B. The bases of social power. In: Cartwright D, editor. Studies in social power. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan; 1959. p. 150-67.
11. Hersey P, Goldsmith M. The changing role of performance management. Training and Development Journal 1980 octubre; 34:18-32.
12. Lourenço MR, Shinyashiki, GT, Trevizan, MA. Management and leadership: analysis of nurse managers' knowledge. Rev Latino-am Enfermagem 2005 julho-agosto; 13(4):469-73.
13. Fleishman EA. A leader behavior description for industry. In Stogdill RM, Coons AE, editores. Leader behavior: its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University. Research monograph nº 88; 1957. p. 103-19.
14. Hersey P, Natemeyer WE. Perfil de percepción del poder. Escondido, CA: Center for Leadership Studies; 1979.
15. Ribeiro Higa EF, Trevizan MA. Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. Rev Latino-am Enfermagem 2005 janeiro-fevereiro; 13(1):59-64.