

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Gerencia en Salud



Liderazgo y clima organizacional de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa, 2023.

Tesis presentada por la Bachiller:

Crusinta Solis, Belinia

ORCID: 0009-0009-3259-4601

Para optar el grado Académico de Maestro en Gerencia en Salud

Asesor:

Dr. Ocola Ticona, Berlie César

ORCID: 0009-0003-9468-174X

**Arequipa – Perú
2025**

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 14 de Mayo del 2024

Dictamen: 010756-C-EPG-2024

Visto el borrador del expediente 010756, presentado por:

2022000712 - CRUSINTA SOLIS BELINIA

Titulado:

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE ENFERMERIA DEL SERVICIO DE EMERGENCIA
DEL HOSPITAL HONORIO DELGADO DE AREQUIPA, 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29201360 - VILLANUEVA SALAS JOSE ANTONIO
DICTAMINADOR**



**29576665 - RIVAS VARGAS URSULA IRENE
DICTAMINADOR**



**29550447 - MEDINA ARCE NORMA ROXANA
DICTAMINADOR**



Liderazgo y clima organizacional de enfermería del servicio de emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa, 2023.

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.americanexpress.com

Fuente de Internet

2%

2

www2.trabajo.gob.pe

Fuente de Internet

2%

3

revista.saludcyt.ar

Fuente de Internet

1%

4

www.scielo.org.mx

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.unap.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

renatiqa.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.uide.edu.ec

Fuente de Internet

1%

8

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

1%



Dedico este trabajo con gran amor a mi esposo, a mi hija y a toda mi familia por el apoyo incondicional y por siempre impulsarme a ser mejor.

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre el Liderazgo y el Clima Organizacional en los profesionales de Enfermería que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado de la ciudad de Arequipa, se aplicó a 70 enfermeros el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ corto y el Cuestionario de Clima Organizacional del MINSA, el estudio es correlacional y de corte transversal, información obtenida en el mes de setiembre 2023. Obteniendo como resultados que la población investigada, en un 35.7% fueron menores de 30 años, siendo predominante el sexo femenino (91.4%), con un 61.4% de contratados y con un tiempo de servicio de 1 a 5 años (58.6%). Concluyendo que el profesional de Enfermería en cuanto a la percepción sobre el liderazgo en sus jefes inmediatos superiores, el 74.3% percibe un liderazgo mesuradamente negativo, el 21.4% percibe un liderazgo mesuradamente positivo y el 4.3% percibe un liderazgo bajo. En la variable Clima Organizacional, se concluye que el 52.9% está en riesgo, el 27.1% que no es saludable y el 20.0% que es saludable. Se estableció que no existe una relación entre la variable liderazgo y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.894, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de 0.016 de valor positivo, significa que tiene una correlación positiva débil.

Palabras claves: Liderazgo – Clima Organizacional – Enfermería.

ABSTRACT

The study aimed to establish the relationship that exists between Leadership and the organizational climate in Nursing professionals who work in the Emergency Service of the Honorio Delgado Hospital in the city of Arequipa. The Multifactorial Leadership Questionnaire MLQ was applied to 70 nurses. short and the MINSA Organizational Climate Questionnaire, the study is correlational and cross-sectional, information obtained in the month of September 2023. Obtaining as results that the population investigated, 35.7% were under 30 years of age, with gender predominating female (91.4%), with 61.4% hired and with a service time of 1 to 5 years (58.6%). Concluding that in the Leadership variable, 74.3% of the Nursing professional perceive that their immediate superiors have moderately negative leadership, 21.4% perceive moderately positive leadership and 4.3% perceive low leadership. In the Organizational Climate variable, 52.9% perceive that the organizational climate is at risk, 27.1% that it is unhealthy, and 20.0% that it is healthy. It was established that there is no relationship between the leadership variable and the organizational climate, having a bilateral significance of 0.894, which is greater than 0.05. The correlation coefficient is 0.016 with a positive value, which means that it has a direct relationship and a degree of weak positive correlation.

Keywords: Leadership – Organizational Climate – Nursing.

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
INDICE	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	4
1. BASES TEÓRICAS.....	4
2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	27
 CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	37
1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN	37
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN	38
3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	39
 CAPÍTULO III. RESULTADOS	43
1. RESULTADOS.....	44
2. DISCUSIÓN.....	58
 CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
 ANEXOS.....	70
ANEXO N° 1. INSTRUMENTOS	
ANEXO N° 2. CONSENTIMIENTO INFORMADO	
ANEXO N° 3. PRUEBA DE NORMALIDAD	
ANEXO N° 4. MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Características generales de la población investigada.....	44
Tabla N° 2. Población investigada según Liderazgo Transformacional.....	46
Tabla N° 3. Población investigada según Liderazgo Transaccional.....	47
Tabla N° 4. Población investigada según Liderazgo Laissez-faire.....	48
Tabla N° 5. Población investigada según Variable Liderazgo.....	49
Tabla N° 6. Población investigada según Diseño Organizacional.....	50
Tabla N° 7. Población investigada según Potencial Humano.....	51
Tabla N° 8. Población investigada según Cultura Organizacional.....	52
Tabla N° 9. Población investigada según variable Clima Organizacional.....	53
Tabla N° 10. Relación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional.....	54
Tabla N° 11. Relación del Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.....	55
Tabla N° 12. Relación del Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional.....	56
Tabla N° 13. Relación del Liderazgo Laissez-Faire y el Clima Organizacional.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Características generales de la población investigada.....	45
Gráfico N° 2. Población investigada según Liderazgo Transformacional.....	46
Gráfico N° 3. Población investigada según Liderazgo Transaccional.....	47
Gráfico N° 4. Población investigada según Liderazgo Laissez-faire.....	48
Gráfico N° 5. Población investigada según Variable Liderazgo.....	49
Gráfico N° 6. Población investigada según Diseño Organizacional.....	50
Gráfico N° 7. Población investigada según Potencial Humano.....	51
Gráfico N° 8. Población investigada según Cultura Organizacional.....	52
Gráfico N° 9. Población investigada según variable Clima Organizacional.....	53
Gráfico N° 10. Relación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional.....	54
Gráfico N° 11. Relación del Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.....	55
Gráfico N° 12. Relación del Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional.....	56
Gráfico N° 13. Relación del Liderazgo Laissez-Faire y el Clima Organizacional.....	57

INTRODUCCIÓN

Durante estos años, en lo que se ha presentado la pandemia del COVID-19, se ha hecho más evidente el papel que desempeñan los jefes de los servicios, a los que denominados como “líderes”, aunque el término requiere cumplir ciertas características, la evaluación para ser nombrados como tal, es designado por el director del hospital, que tratan de seleccionar al personal más idóneo, de ahí es que siempre surgirá el dilema si el líder se hace o nace. Dentro del diario quehacer hospitalario, el liderazgo es muy importante para gestionar el recurso humano, la infraestructura y el equipamiento, para que la organización pueda funcionar correctamente y se evite problemas internos y estrés.

Rojas, M. (1), en su investigación hace referencia a lo que nos indica que “la Organización mundial de la Salud, que a través de documentales realizados pudo verificar que las falencias que tienen los líderes que generaron un gran déficit en el sistema de salud de tal manera que existe una gran carencia en la organización del personal, infraestructura y equipamiento; así mismo, la baja capacidad resolutive de un líder tiende a modificar las conductas para obtener los cambios en la organización, convirtiéndose en un componente indispensable para mejorar la gestión y armonía laboral en los servicios” (2).

El liderazgo es importante en toda organización, más aún si consideramos que existe una conexión con el clima organizacional, ya que el personal que labora en el Servicio de Emergencia debe contar con un ambiente adecuado y armonioso laboralmente, para sentirse más comprometido y lograr desempeñarse con mayor estabilidad, sabiendo que cuenta con el apoyo necesario para enfrentar las situaciones que a diario se presentan en el servicio.

La realización del presente estudio nos permitirá conocer la realidad existente en cuanto al tipo de liderazgo que viene aplicando el jefe del Servicio de Emergencia y a su vez en cómo el profesional de enfermería que labora en el servicio, percibe el clima organizacional. Lo que permitirá recomendar algunas estrategias que ayuden a solucionar u optimizar los puntos que sean necesarios, de acuerdo con los resultados que se obtendrán en la investigación.

El tipo de investigación es de campo, y el nivel es correlacional y de corte transversal.

Se justifica el presente estudio, por ser un tema de importancia ya que, en toda institución

de salud, es importante tomar en consideración temas de liderazgo y clima organizacional, que son fuentes de investigación no solo en las instituciones públicas sino también en el sector privado. Considerando que los enfoques de liderazgo que tienen los trabajadores son esenciales para conocer cómo se viene laborando en conjunto, en busca de alcanzar las metas y facilitar el desarrollo de la organización. En relación con el clima organizacional, nos permite identificar la realidad cambiante del entorno, así como identificar las necesidades de todos y cada uno de los miembros que conforman la entidad, para de esta forma se pueda proponer posibles soluciones para su mejoramiento dentro y fuera de la organización. (3)

Es un tema de actualidad, considerando los hallazgos encontrados por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), la cual publicó un informe sobre el estado de la enfermería a nivel mundial, donde en países de 26 países de América se estudió que más del 70% de las enfermeras ocupó puestos de jefatura de enfermería en instituciones de servicio público, y solo 16 países de América Latina realizaron un programa continuo de liderazgo de enfermería para sus colaboradoras, también manifestó que el liderazgo de los profesionales en enfermería deben tener gestores con presencia activa y para el mañana gestores con capacidad resolutoria, donde formulen proyectos de mejora continua en salud y tomen soluciones correctas que lleva a la efectividad de los servicios de salud (4).

Es pertinente de ser estudiado, en atención a lo encontrado en un informe relacionado al clima organizacional en salud realizado por la OMS (2010), la que recomienda cuidar los recursos humanos de las organizaciones de salud, pues si éstos no se cuidan, ni se invierte en su mantenimiento, se deterioran rápidamente, afectando el desempeño de los trabajadores. (5)

Por otra parte, posee relevancia científica, en atención a que la información obtenida en el presente estudio nos permitirá tener un nuevo conocimiento acerca del liderazgo en el clima organizacional de la institución, que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.

Así mismo, la relevancia académica la podemos identificar desde el punto de vista teórico porque presenta amplia información organizada y sistematizada sobre el clima organizacional y el liderazgo transformacional de una institución de salud producto de la investigación bibliográfica. Además, puede generar una fuente teórica de nuevas ideas que originen futuras investigaciones.

Motiva la presente investigación, el deseo de identificar cómo se relaciona dentro del ámbito laboral del Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado, el liderazgo y el clima organizacional bajo la percepción del profesional de enfermería, lo que nos permitirá que se generen cambios en los diversos espacios donde se desenvuelven. Así mismo, en base a los resultados que se obtendrán se podrán proponer estrategias para generar un clima organizacional que produzca conformidad en los trabajadores.

OBJETIVOS

General

Establecer la relación que existe entre el Liderazgo y el clima organizacional en los profesionales de Enfermería que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa, 2023.

Específicos

1. Determinar cómo será el liderazgo en el profesional de Enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa, 2023.
2. Determinar cómo será el clima organizacional en el profesional de Enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa, 2023.

HIPÓTESIS

Dado que la conexión entre un líder y los trabajadores es un factor muy importante para el clima organizacional.

Es probable que exista una correlación directa entre el tipo de liderazgo y el clima organizacional que presentan los profesionales de Enfermería que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado de la ciudad de Arequipa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. BASES TEÓRICAS

1.1. LIDERAZGO

Según Enriquez, F. ha tomado en consideración las definiciones brindadas por Davis, K. quien define “al liderazgo como la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos” (6). Schein, H. lo define como “el conjunto de habilidades y funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros”. Madrigal, T. “El liderazgo, es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio”. Maxwell, J. “el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades” (7).

Así mismo, se ha considerado también las definiciones dadas por Chiavenato “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Santos, J. “el liderazgo, proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos” (8).

Gibson y otros “el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (9). Archer, “el liderazgo es la habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas” (7).

En el diccionario de la real academia consigna como definición que “el liderazgo es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad” (10). En el diccionario de ciencias de la conducta se define como “el liderazgo son las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (11).

Enrique, F. en atención a las definiciones brindadas por otros autores, considera que “El liderazgo es una serie de competencias profesionales que tienen como intención el desarrollo competencial de otros individuos para, mediante el uso de una comunicación eficiente, dirigirlos óptimamente a la consecución de las metas y objetivos marcados por una determinada estrategia” (7).

Gómez nos indica que “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (10). Para Davis & Newstrom (12), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (13), lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Hellriegel & Slocum, considera que “esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento” (14)

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes (15).

En segundo lugar, el liderazgo entrará en una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras, sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder (15).

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad de usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes formas. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido

en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía (15).

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns, argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor (15).

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

El líder es un personaje con una serie de características singulares, utilizando dichos dones y particularidades en su máxima expresión para ejercer liderazgo en las personas que lo rodean con el fin de conseguir el objetivo planteado. Dichas singularidades son aprendidas en el marco del desarrollo de la persona, su ámbito cercano y aprendizaje, por lo que se desecha la teoría de que el “líder nace” (16).

El liderazgo ha sido conceptualizado y definido por una serie de personalidades que dejaron huella en el mundo, desde personajes de las antiguas culturas orientales y occidentales hasta la actualidad, en donde los propietarios de las grandes y pequeñas empresas y organizaciones de toda índole se globalizan y consideran actualmente el liderazgo una herramienta útil para conseguir éxito. Es por ello que el liderazgo es considerado por algunos autores como un concepto mitológico y legendario (17).

El liderazgo en los profesionales de la salud es de suma importancia para una adecuada atención, proceso recuperativo y rehabilitación de las personas, siendo la profesión de Enfermería la que mayor compromiso obedece a su formación y desarrollo. Los equipos de salud liderados por los profesionales enfermeros responden al desarrollo de una labor eficaz y eficiente, humana y amor a las personas y al trabajo realizado (18).

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es una habilidad la cual convence a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos claros y definidos. Los conceptos clave

relacionados con el liderazgo son la influencia, la comunicación, el proceso de grupo, el establecimiento de metas y la motivación (16).

1.1.1. Tipos de Liderazgo

A. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Es un estilo de gestión diseñado para dar a los empleados más espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos. Los empleados en el camino del liderazgo también estarán preparados para convertirse en líderes transformacionales a través de tutoría y capacitación. (6)

Según Bass, estas son las características de un líder transformacional que los distingue de otros estilos de liderazgo. Un líder transformacional es alguien que:

- Alienta la motivación y el desarrollo positivo de los seguidores.
- Ejemplifica los estándares morales dentro de la organización, y fomenta lo mismo de los demás.
- Fomenta un ambiente de trabajo ético con valores, prioridades y estándares claros.
- Desarrolla la cultura corporativa alentando a los empleados a pasar de una actitud de interés propio a una mentalidad en la que trabajan por el bien común.
- Hace hincapié en la autenticidad, la cooperación y la comunicación abierta.
- Proporciona entrenamiento y tutoría, pero permite que los empleados tomen decisiones y se apropien de las tareas (6).

Las ventajas

- El liderazgo transformacional tiene un gran impacto en la autoestima y la seguridad del equipo de trabajo, el líder al motivarlos y creer en ellos hace que se sientan más seguros de sí mismos y actúen de forma positiva ante todo lo que se les solicita.
- Incrementa el rendimiento de los trabajadores, estos se esfuerzan al máximo para conseguir sus objetivos y los de la organización.

- Tiene un impacto positivo en las reacciones psicológicas y emocionales de los seguidores, lo cual convierte a los trabajadores en personas más comprometidas con la empresa y con su equipo de trabajo.
- Al estar motivados, inspirados y emocionalmente bien, los seguidores de un líder transformacional pueden responder a las complejidades de la organización sin ningún problema, se adaptan fácilmente a los cambios y pueden trabajar bajo presión (19).

Las desventajas

- La mayor desventaja del liderazgo transformacional es que no aplica para todo tipo de organizaciones.
- En algunas ocasiones, el liderazgo transformacional puede no ser el estilo más beneficioso para la organización.
- Por ejemplo, cuando se trata de un entorno estable, con pocos cambios, donde los seguidores tienen experiencia y disfrutan de su trabajo, el liderazgo transformacional no es la mejor opción, si no es necesario cambiar nada, hay otros tipos de liderazgo que se adaptan mejor a ese tipo de organización.
- Cuando los seguidores tienen un estatus, pertenecen a una organización equitativa, y que promueve el autocontrol en sus miembros, el estilo transaccional y no el transformacional puede ser el estilo más beneficioso que mantenga el equilibrio.
- En conclusión: El liderazgo transformacional presenta muchas ventajas y es muy beneficioso para organizaciones que buscan un cambio, que desean innovar y trabajar en equipo (19).

a. Consideración individualizada

La consideración individualizada es uno de los factores del modelo de liderazgo transformacional de Bass. La consideración individualizada es, en pocas palabras, la preocupación que tiene el líder por sus colaboradores, por sus necesidades y su respuesta a estas de una manera adecuada para satisfacerlas. Si a todos los responsables de equipos del mundo mundial se les preguntará si se preocupan por las personas de su equipo de una manera individualizada y tratan

de satisfacer las necesidades de cada colaborador, probablemente el 95% de los responsables de equipos contestaron que sí. Pero como en muchas otras cuestiones en la vida, la realidad es muy diferente a la opinión que tienen las personas que la protagonizan. ¿El motivo? Lo más importante está en los detalles. Y como hoy me siento con ánimo de dar algunos consejos, normalmente no suelo dar consejos porque sé lo que hacen las personas con los consejos, daré algunas pautas bastante obvias, pero no por ello menos para todos los que tenemos un equipo de colaboradores (20).

Conocer las necesidades individuales de cada colaborador, pasa fundamentalmente por dos cuestiones. La primera, pregunta. La segunda, escuchar. Cuando una persona realiza una pregunta debe hacerlo con intención, no preguntar para que quede bien la pregunta o sea lo que tienes que preguntar. Por ejemplo, cuando se habla con una persona del equipo de trabajo, es bueno preguntar: “¿qué tal estás?”. Sin embargo, dicha pregunta no debe ser hecha mecánicamente, porque denotará la falta de importancia en la otra persona. Así mismo, si se realiza una pregunta, es necesario esperar una respuesta, la cual debe ser escuchada con atención y mostrando interés. Por otra parte, si la persona brinda una respuesta con larga duración, es importante no cortar esa comunicación con interrupciones innecesarias. Es imprescindible recalcar que toda pregunta que se realice debe tener una respuesta como consecuencia, frente a lo cual es necesario siempre mantener interés y empatía con la otra persona.

Conocer las necesidades individuales de cada colaborador, significa leer entre líneas. Y esa persona no tiene por qué, repito, no tiene por qué tener las mismas necesidades que las tuyas. Y eso está bien. Eso es diversidad. Si un colaborador tuyo es organizado y priorizar sus tareas, mientras que tú eres el ejemplo más claro del síndrome del saltimbanqui, saltando de tarea en tarea sin tener ningún tipo de criterio, respeta su manera de trabajar y trata de facilitársela. No le contestes que: “este trabajo es así”. Porque no lo es. Eres tú quien está haciendo que el trabajo sea así.

Satisfacer las necesidades individuales de cada colaborador, consiste en que cuando el colaborador te dice que necesita algo le creas, y no le despachan diciendo que eso no es necesario. Si, por ejemplo, te dice que necesita formación

en un software específico, créele. Seguramente no le haya resultado fácil decirle a su jefe que carece de conocimientos en algo que debería tener. Así que, primero, agradécele que te lo haya dicho y, segundo, desvívete por cubrirle esa necesidad.

Tener consideración individualizada por un colaborador, quiere decir que de manera sincera y honesta te preocupes por lo que le preocupa a él. Aunque no sean temas del trabajo. Y si, por poner algunos ejemplos, te dice que se va a poner la vacuna esa tarde, o tiene un examen al día siguiente, o ha tenido que llevar a su perro al veterinario; no solo muestres interés en el momento en el que te lo dice, sino que cuando se haya vacunado, haya hecho el examen o haya vuelto del veterinario, le preguntes sobre cómo ha ido la cosa. Eso es preocuparse de verdad. Y no es excusa que tengas muchas cosas en la cabeza. Porque si te importa tu equipo, y debe importarte, te deben importar las cosas que a ellos les importan (20).

Tu equipo debe ser la prioridad, tu prioridad. Porque tú serás tan buen profesional como lo sea tu equipo. Seguro que habrás oído un montón de veces esta frase en los cursos de liderazgo que has hecho. Pero llega un momento en el que hay que pasar de las frases importantes a las acciones. Así que empieza a preocuparte de verdad por tu equipo.

b. Estimulación intelectual

Estimulación intelectual: el líder transformacional no se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa (21).

c. Influencia idealizada

La influencia idealizada, también denominada carisma, hace referencia a que las cualidades y forma de ser de los líderes transformacionales provoca que se conviertan en modelos para sus seguidores que los admiran, respetan, confían en ellos y quieren ser como el líder. A su vez, esta influencia idealizada puede desglosarse en atribuida y conductual (22).

Influencia idealizada: el líder transformacional se erige como un modelo para sus

seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización, ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

- **Influencia idealizada atribuida**

La influencia idealizada atribuida es la capacidad del líder de influir en los seguidores como consecuencia de sus cualidades personales, tal y como las perciben los seguidores.

- **Influencia idealizada conductual**

La influencia idealizada conductual es la habilidad de influir en la conducta de los seguidores como consecuencia de su conducta (22).

d. Motivación inspiracional

Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización (21).

B. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo que se centra en el orden, la estructura y la planificación orientada a la consecución de los objetivos. Un líder transaccional les dirá directamente a los miembros del equipo qué deben hacer. Como resultado, con este tipo de liderazgo se prioriza mantener el statu quo, en vez de desafiarlo.

Los líderes de las empresas que aplican este tipo de liderazgo, con frecuencia, utilizan un sistema de premios o recompensas para motivar al equipo. El liderazgo transaccional apela al interés propio de cada miembro del equipo. Los incentiva a trabajar bien para recibir beneficios o recompensas. En algunos casos, la teoría del liderazgo transaccional puede incluir un estilo laissez-faire, que implica que el líder del equipo no intervendrá hasta que lo necesiten (23).

Características del liderazgo transaccional

Esta clase de liderazgo se distingue por distintos factores, entre los que se encuentran:

- Una sola persona toma las decisiones.
- Los incentivos pueden ser económicos y/o morales.
- Busca motivar a los trabajadores con cosas que realmente puedan interesarles (más dinero, tiempo libre, vales de despensa...) y, a través de ello, mejorar la productividad.
- Pone particular atención en evaluar el desempeño. Se debe ejecutar un seguimiento del rendimiento laboral para identificar cuáles son los mejores elementos y los menos comprometidos.
- Es útil en situaciones en las que se requiere concentración o para resolver problemas a corto plazo.
- Los objetivos establecidos habitualmente son a corto plazo, por lo que se suele usar para proyectos específicos.
- Muy eficaz en situaciones de crisis.
- Limita la creatividad entre los empleados.
- Premia la dedicación y productividad de los trabajadores.
- Los empleados conocen exactamente qué actividades tienen que hacer.
- El líder se encarga de monitorear los trabajos y es el encargado de impartir las recompensas o castigos.
- Requiere un gran compromiso por parte de la plantilla (24)

Ventajas del liderazgo transaccional

Como cualquier otro sistema interno de una empresa, el liderazgo transaccional tiene sus ventajas e inconvenientes. En cuanto a las ventajas, cabe destacar la buena acogida que suele tener para los empleados la posibilidad de obtener recompensas, aunque no es la única razón para apostar por este sistema.

- **Es un sistema con buenos resultados:** Los trabajadores suelen estar abiertos a probar este sistema. Por lo general, se alcanzan los objetivos y, en consecuencia, los empleados están más contentos cuanto mejores sean los premios que se ofrecen. De ahí se puede deducir que los resultados que ofrece el liderazgo transaccional son positivos y es útil para mejorar la productividad en las empresas.

- **Es un sistema justo:** Este sistema es objetivo y justo, ya que no se basa en la percepción que los superiores tienen de los empleados, sino en los propios resultados que consiguen los trabajadores. Es una manera de no dar tratos de favor a nadie y de garantizar que todo el que consigue una recompensa se la ha merecido.
- **Los beneficios obtenidos son para ambas partes:** Tanto los empleados como la empresa obtiene beneficios de este sistema. Los empleados en forma de premios económicos o de otra clase; y la empresa en forma de consecución de objetivos, lo que se traduce en un mayor beneficio al final del año.
- **Los empleados muestran mayor compromiso:** La relación entre los empleados que consiguen recompensas y la empresa siempre será mejor. De ahí que también tendrán un mayor compromiso con la empresa y se implicarán mucho más en todos los procesos y en la resolución de los problemas que surjan.
- **Los empleados tienen más motivación:** La motivación de los empleados también aumenta cuando los empleados obtienen recompensas por su trabajo. De nuevo, esto influye en la productividad y en la eficacia a la hora de sacar trabajos adelante. Además, competirán por ser los mejores con el objetivo de llevarse los premios más interesantes.
- **Disminuye la rotación de equipos:** Cuando las personas se sienten bien en su puesto de trabajo y el ambiente laboral es bueno, disminuyen las probabilidades de que necesiten un cambio de empleo. Esto hace que los equipos se vean reforzados y que la rotación sea menos habitual, una gran ventaja para la empresa.
- **Se puede aplicar a corto plazo:** Por último, este sistema tiene la ventaja de que se puede aplicar casi de inmediato. Funciona a corto plazo y los resultados se pueden observar también en muy poco tiempo.

Desventajas del liderazgo transaccional

Por otro lado, el sistema de liderazgo transaccional también tiene algunas desventajas importantes tanto para los trabajadores como para las empresas:

- **El esfuerzo desaparece si deja de haber premios:** En un sistema basado en recompensas, los trabajadores dejarán de esforzarse al mismo nivel si de repente desaparecen los premios. Puede convertirse en una mala costumbre para mostrar

dedicación por el trabajo.

- **Los empleados se acostumbran a obtener beneficios por todo:** Los empleados cada vez podrían exigir más, ya sea en forma de mayores recompensas o de condiciones más laxas para lograrlas. Puede llegar un momento en el que la empresa no sea capaz de cumplir con las expectativas que los trabajadores ponen en el sistema de recompensas.
- **Puede percibirse como un sistema injusto:** Es posible que siempre sean los mismos trabajadores quienes logren los premios, y los mismos quienes obtengan castigos, con independencia de su esfuerzo. Un sistema que solo valora los objetivos y no el trabajo o el esfuerzo que se dedica, puede llegar a resultar injusto para algunos empleados.
- **Los castigos pueden desmotivar a los empleados:** Aunque los premios tienden a motivar a los trabajadores, los castigos pueden tener justo el efecto contrario. Puede haber personas descontentas entre quienes reciben las sanciones y, por ello, tener menos motivación a la hora de enfrentar el siguiente reto.
- **Puede existir demasiada competitividad:** Este sistema fomenta la competitividad entre los empleados. A veces, incluso de manera excesiva. Lo que puede llegar a ser contraproducente cuando se requiera la colaboración y el trabajo en equipo de los empleados.
- **No se genera lealtad a la empresa:** Los trabajadores se esforzarán por su propio beneficio y no pensando en el bien de la empresa. Puede ser difícil generar ese sentimiento de pertenencia y lealtad a la compañía. Además, es probable que los empleados se vuelvan más egoístas y piensen solo en ellos.
- **No se crean relaciones personales entre los trabajadores:** En este sistema las relaciones entre los trabajadores y hacia los superiores tienden a ser más superficiales. Los intereses van por delante y las relaciones se vuelven impersonales, lo que a la larga perjudica a todos los implicados (25).

a. Dirección por excepción activa

La dirección por excepción activa, consistente en que el líder monitorea e identifica desviaciones y errores con respecto a las normas e implementa acciones que conducen a su solución (26).

b. Recompensas contingentes

La recompensa contingente, asociada al estilo transaccional clásico, que consiste en incentivar a los seguidores al hacer un reconocimiento de los logros obtenidos. Tercero, el liderazgo correctivo evitador, caracterizado por la identificación que hace el líder de las falencias que se presentan en el desempeño de sus seguidores y la toma de medidas correctivas (26).

C. Liderazgo Laissez-faire

El liderazgo laissez faire, cuyo nombre proviene del francés y significa “dejar hacer, dejar pasar”, se caracteriza por la poca intervención de la persona líder en la toma de decisiones, lo cual le brinda un alto grado de autonomía a las y los colaboradores. Los principales motores de este modelo son la motivación, inspiración y creatividad para que todas las personas dentro de una Empresa desarrollen habilidades de liderazgo y autogestión de proyectos.

Este líder es un líder liberal que hace y deja hacer, papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores son los que tienen el poder. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores, ya que cuentan con libertad total y sólo cuentan con el apoyo del líder si lo piden. Este tipo de liderazgo es efectivo en algunas circunstancias:

- **Creatividad:** si las tareas a realizar por los trabajadores les exige ser creativos. A los artistas se les debe «dejar hacer», si no se puede apagar su genialidad.
- **Híper especialización:** cuando el empleado tiene conocimientos mucho mayores que las personas por encima en el organigrama de la empresa.
- **Expertos:** se pueden dar situaciones en una empresa en la que un líder novato cuenta con un equipo veterano y experto. Como cualidad imprescindible en el liderazgo *laissez faire* están la capacidad de delegar y la humildad (27).

Características del liderazgo laissez faire

Algunos de los comportamientos que diferencian al liderazgo laissez faire de otros modelos son:

- Impulsa la autonomía. El papel de la persona líder se limita a supervisar actividades y proveer recursos. El equipo de trabajo, por lo tanto, debe tener iniciativa propia para alcanzar metas y objetivos de manera efectiva.
- Promueve el crecimiento laboral. Las y los colaboradores desarrollan nuevas competencias, además de fortalecer sus habilidades, ya que se encargan de proponer soluciones para agilizar procesos o poner en práctica acciones novedosas.
- Ayuda a disminuir la rotación de personal. Si el equipo desarrolla tareas ligadas al perfil específico de su puesto, se siente motivado por la libertad de elección y cuenta con los recursos suficientes para completar sus actividades cotidianas, es más probable que se sienta a gusto y fiel a los objetivos de la Empresa.

Ventajas del liderazgo laissez faire

Una de las principales ventajas de este tipo de liderazgo es que las y los miembros del equipo de trabajo suelen contar con los suficientes conocimientos y una amplia experiencia en su área, lo cual les brinda una mayor capacidad para tomar decisiones autónomas y responsables.

Esta libertad mantiene a las personas motivadas, por lo que el camino para alcanzar las metas de la Empresa se vuelve más ágil y productivo. La ausencia de la persona líder no afecta el cumplimiento de los objetivos, e idealmente, su participación activa solo es necesaria a petición del personal (28).

Desventajas del liderazgo laissez faire

En el liderazgo laissez faire, el alto grado de independencia del equipo y la ausencia de la persona líder en algunas decisiones puede provocar que los roles y responsabilidades no queden claros. Además, esto podría desencadenar la falta de cohesión entre las y los colaboradores porque no hay una persona encargada de coordinar cotidianamente el trabajo en equipo.

Otra de las principales desventajas de este modelo es el aumento de conflictos y disputas entre el personal, porque no existe una figura al mando que oriente la participación equitativa y el manejo de crisis. Un equipo que no está bien liderado puede eludir responsabilidades y despreocuparse ante los sucesos relevantes (28).

a. Dirección por excepción pasiva

Los líderes sólo actúan cuando se presentan dificultades o problemas (29).

b. Laissez-faire

Los líderes evitan tomar decisiones, no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere (29).

1.1.2. Liderazgo en Enfermería

Proporcionar cuidados asistenciales de alta calidad es un reto diario que va más allá de dar una respuesta adecuada a una necesidad social o asumir los cuidados como una responsabilidad personal. El liderazgo enfermero debe ejercerse en el cuidado al paciente, la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, la educación, la investigación y la innovación. Pero también debe aplicarse en las actividades de gestión, administración, emprendimiento y política. Para ser efectivo en cada una de estas actividades, los profesionales deben tener competencias específicas, una base sólida de conocimientos (formación superior de máster y doctorado), acompañada de aquellas habilidades y actitudes que permitan la consecución de los objetivos planteados. El líder debe ser, además, un gran comunicador, ser capaz de impulsar, dirigir y trabajar en equipo, y debe haber asumido como valores personales la dedicación, perseverancia, coraje, compromiso, fortaleza y valentía (30).

A pesar de los distintos posicionamientos existentes sobre el liderazgo, existe suficiente consenso sobre el hecho de que un buen líder se sustenta sobre la base de su conocimiento y experiencia. Son claves para el liderazgo: la capacidad de valoración, análisis e identificación de problemas; la propuesta de nuevos proyectos y su análisis crítico, y la capacidad de discutir los resultados obtenidos y de alcanzar conclusiones eficaces. El líder debe además asumir, dentro de su escala de valores, el servicio a los demás, la integridad personal y el establecimiento de relaciones auténticas basadas en la sinceridad, el respeto y la empatía.

Además de estos conocimientos y valores, el líder debe ser capaz de desarrollar las siguientes estrategias:

1. Potenciar las fortalezas de las personas y sus organizaciones, rodeándose de las personas más competentes y maximizar su impacto mediante el trabajo colectivo.

Los equipos eficaces tienen como fortaleza la capacidad de ejecutar actividades, influenciar y construir relaciones, y la de pensar estratégicamente. Son capaces de identificar las necesidades de las personas en su entorno, de potenciar las fortalezas del equipo, evitando señalar sus debilidades. El líder debe ser generoso y estar dispuesto a dar más de lo que recibe, de crear un ambiente optimista y positivo en su equipo y en su organización, facilitando que los miembros quieran mantenerse integrados en él (30).

2. Construir redes y relaciones para alcanzar los objetivos propuestos. El líder eficaz inicia y comunica su visión, identifica nuevas oportunidades y pone en marcha iniciativas que benefician a su institución y a su profesión. Se esfuerza, también, en contactar con las personas de su radio de impacto, para conocer quiénes son, y ofrecerles su ayuda, desarrollando vías que faciliten la obtención de los objetivos planteados. Este tipo de redes van más allá del espacio físico y se expanden al espacio tecnológico virtual. Esta nueva dimensión permite comunicar con mayor rapidez y reducir las barreras de espacio y tiempo, para conseguir eficiencia y visibilidad para el colectivo de enfermería y de cada profesional.
3. Autoconciencia, asociada al conocimiento de las fortalezas del equipo, la identificación de oportunidades de manera realista y objetiva, mediante la iniciativa y la innovación para promover la satisfacción y el empoderamiento de los profesionales. La atención transpersonal comienza por el autocuidado y la consecución del bienestar personal. Es decir, antes de cuidar a otros, debemos potenciar nuestro cuidado personal.
4. Estar abierto a nuevas oportunidades, experiencias, enfoques y vías de mejora del cuidado del paciente y de sus cuidadores. El líder innova para introducir nuevas acciones, como la incorporación de enfermeras de práctica avanzada, que han demostrado mejoras coste-eficaces para el paciente y el sistema sanitario. A lo largo de su carrera, la enfermera tiene numerosas oportunidades de liderazgo, que una vez asumidas generan satisfacción personal y desarrollo profesional. Para mantener la capacidad de mejorar y de innovar, debemos ser capaces de identificar oportunidades, demostrar capacidad y flexibilidad suficiente para aprovecharlas y desarrollar proyectos que asuman riesgos y se sitúen fuera de

nuestra zona de confort.

5. Conocimiento financiero para poner en valor la rentabilidad y sostenibilidad del cuidado enfermero. El líder en enfermería debe ir más allá del análisis de beneficios y pérdidas económicas. Su capacidad de generar ingresos económicos derivará en un aumento de su credibilidad. Por otra parte, debe utilizar la evidencia científica para argumentar que las iniciativas emprendidas sean costo-eficientes. La fortaleza de su liderazgo enfermero depende de su capacidad de contribuir a la sostenibilidad del sistema sanitario. Por ese motivo, se debe conocer cuantitativamente hasta qué punto aumenta el coste del cuidado de la salud, haciéndolo extensivo a otros profesionales. El conocimiento del gasto sanitario ayudará, sin duda, a contener el gasto, haciendo más asequible la atención asistencial. El hecho de que la enfermería sea el colectivo más numeroso entre los trabajadores sanitarios de primera línea debe promover la búsqueda conjunta de oportunidades, para desarrollar intervenciones que impacten sobre la contención de costos.
6. Ser actores políticos, reconociendo la política como una actividad esencial, ya que existe en todos los niveles y organizaciones. Como enfermeras, debemos mantener contactos y participar activamente en ambientes políticos. Este enfoque nos permitirá impulsar ideas e iniciativas que aborden adecuadamente los grandes retos asistenciales actuales como son, por ejemplo, los que representan el envejecimiento de la población y el aumento de la cronicidad, que requieren el rediseño del modelo asistencial. Debemos estar presentes en los entornos políticos y participar en grupos parlamentarios sobre salud en los que se debate el modelo asistencial, de los que derivará la política sanitaria futura.

A las líderes enfermeras, que hayan adquirido la capacidad de solucionar problemas de salud, de modo efectivo, basándose en un conocimiento experto, extenso y riguroso y a su dedicación vital a la práctica de enfermería, aquellas capaces de analizar y entender el significado y los cambios en los patrones de la atención de enfermería, encomendamos la enorme y gratificante tarea de liderar el camino que conduzca a la mejora del cuidado al paciente y a la unidad profesional dentro de la práctica de enfermería (30).

1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de esta.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Una definición proporcionada por Stephen Robbins (31) se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (11)

Por otra parte, se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (9).

1.2.1. Dimensiones del Clima Organizacional

1.2.1.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una

organización y un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones (32).

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas (32).

- **Toma de decisiones**

George Shackle, economista británico, ya definió en los años 70 el concepto de decisión como “un corte entre el pasado y el futuro”, que supuso una alternativa para hacer frente a la incertidumbre. En pocas palabras, poder organizar y planificar el futuro con el objetivo de conseguir un fin específico (33).

Otros teóricos como William Greenwood, en cambio, sostienen que es “la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado”.

Sea como fuere, decidir supone escoger la mejor opción entre las posibles. Se trata de un proceso que parte de la identificación de un problema, durante el que es necesario analizar las alternativas, aplicar la más adecuada y, posteriormente, analizar si se han alcanzado, o no, los objetivos previstos.

La idea de Henry Ford de aumentar el salario de sus trabajadores, que le permitió atraer más talento y mejorar los índices de productividad de su empresa; u otro ejemplo real de toma de decisiones es la decisión tomada por los directivos de Apple para traer de vuelta a Steve Jobs tras despedirlo y convertirlo en el impulsor del gran desarrollo que vivió años más tarde la compañía, entre otras, ya forman parte de la lista de grandes decisiones en la historia empresarial.

Por lo que la toma de decisiones dentro de la empresa es un proceso fundamental para el desarrollo de la productividad de la organización ya que sirve de ayuda tanto en el momento de elegir entre diferentes alternativas o soluciones ante un

problema o para definir cuál es el enfoque de la organización e identificar qué acciones son necesarias para cumplir con los objetivos (33).

- **Remuneración**

En el sistema peruano, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, denomina a la remuneración como todo ingreso que el trabajador recibe por parte del empleador por los servicios prestados, así como por la puesta a disposición de su fuerza de trabajo. La remuneración es uno de los elementos esenciales del contrato de trabajo (34).

Teniendo características como son:

1. Incremento o ventaja patrimonial, el pago de la remuneración constituye una ganancia para el trabajador.
2. Contraprestativo, consiste en el pago de la remuneración a cambio de los servicios prestados por parte del trabajador.
3. Libre disponibilidad, los ingresos que recibe un trabajador son utilizados libremente en los gastos que crea necesarios, sin necesidad de consultar o informar a su empleador.
4. Irrenunciable, consiste en la imposibilidad que tiene el trabajador de abandonar unilateralmente e irrevocablemente los derechos laborales reconocidos por la norma
5. Inembargable, las deudas contraídas por el trabajador no pueden originar medidas de embargo sobre la remuneración cuando no exceda de cinco Unidades de Referencia Procesal (10% de una UIT). El exceso será embargable hasta una tercera parte. Cuando se trata de garantizar obligaciones alimentarias, el embargo procede hasta el setenta por ciento del total de los ingresos, con la sola deducción de los descuentos establecidos.
6. Intangible, la remuneración debe ser pagada de manera completa, no hay lugar a su pago parcial, de no pagar de manera íntegra y la oportunidad establecida, se configura una falta grave, y el empleador será sancionado.
7. Alimentario, el pago de una remuneración equitativa y suficiente, permite que el trabajador tenga condiciones de vida digna para él y su familia.

La forma de pago puede ser en dinero o en especies, en este último caso la valuación de los bienes o beneficios se hará de común acuerdo entre empleador y trabajador, y en su defecto, atendiendo al valor del mercado, debiendo consignarse tal importe en la planilla electrónica y boleta de pago.

Condiciones de pago

El pago puede ser efectuado directamente por el empleador o por un intermedio de terceros, siempre que en este último caso se permita al trabajador disponer de la remuneración en la oportunidad establecida, sin costo alguno. Si el empleador decide pagar las remuneraciones de sus trabajadores a través de depósitos en cuentas de ahorro de una institución del sistema financiero, el trabajador tendrá el derecho de elegir la institución financiera, además de cambiar la institución elegida por el empleador o por el mismo trabajador. Las remuneraciones están afectas a las aportaciones del Sistema Pensionario ya sea el Nacional o el Privado, y también están afectas a la retención sobre de rentas de quinta, en el caso que se hayan generado (34).

- **Estructura**

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos (35).

Cada institución o empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización (35).

De manera que, la estructura organizacional representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas.

En efecto, debido al alto grado de competencia las empresas buscan mejorar y volver más eficientes sus procesos productivos, sus procesos administrativos y su estructura organizacional (35).

- **Comunicación organizativa**

La comunicación organizacional es uno de los pilares más importantes para garantizar un entendimiento claro de los objetivos de una organización y las estrategias para alcanzarlo (36).

Sin embargo, muchas empresas suelen no dar la importancia debida a la comunicación con los empleados, dando paso a un sistema de comunicación ineficaz que conlleva a la pérdida de tiempo, recursos, productividad y finalmente, ganancias.

La comunicación organizacional favorece la gestión empresarial a través de la generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propicien una mayor productividad, calidad, integración del trabajo colectivo (36).

Diversos estudios sobre la comunicación organizacional demuestran que las organizaciones dependen de la comunicación eficaz y de las habilidades comunicativas eficientes de sus miembros.

Incluso, varias encuestas identifican la comunicación oral y escrita eficaces como las habilidades más buscadas por quienes dirigen las organizaciones. Para prosperar en una organización, los empleados deben ser hábiles en la presentación en público, la escucha y la comunicación interpersonal (36).

1.2.1.2. Potencial humano

- **Innovación**

Para mantenerse a la vanguardia, su organización debe mejorar de manera continua. Por lo que se necesita encontrar formas creativas de trabajar mejor, más rápido y de manera más eficiente, al tiempo que explora nuevas ideas radicales que pueden conmocionar a su industria (37).

Los trabajadores pueden sentirse intimidados por la llamada a "innovar", pero usted puede ayudarlos a que entiendan que pequeños cambios pueden generar un gran impacto. No les está pidiendo que inventen el "próximo gran producto", si bien hay lugar para eso desde luego. Les está pidiendo que tengan curiosidad, que busquen cosas que se puedan hacer mejor y que, luego, actúen en

consecuencia (37).

Debemos considerar que no tiene que ser un genio para ser innovador. Solo necesita encontrar un problema y trabajar en pos de una solución.

- **Liderazgo**

El liderazgo organizacional se conoce como la capacidad de influir en las decisiones de una organización o empresa, con el fin de que este alcance todos sus objetivos. Esto se lleva a cabo gracias a una visión conjunta, el análisis de información y un continuo aprendizaje para ampliar conocimientos (38).

Por lo mismo, un líder organizacional crea planes, posee la capacidad de ejecutar y alinear acciones, estudiar la situación, hacer proyecciones y cualquier acción afín con tal de mejorar la organización y el clima laboral de esta. Es por esta misma razón que el liderazgo organizacional cuenta con varios beneficios, tanto para la empresa per se, como para los colaboradores de la misma. (38)

- **Recompensa**

Una recompensa es generalmente un obsequio tangible dado a un empleado por parte de su Gerente o el equipo ejecutivo, para celebrar algo que lograron con el contexto, si el empleado hace X serán recompensados con Y. El reconocimiento es un elogio personal o gratitud por el buen trabajo y cualquier persona de la empresa puede darlo en cualquier momento.

Las recompensas están ligadas a objetivos y logros. En general, las organizaciones establecen un sistema donde los empleados logran X para ganar Y. Las recompensas pueden ser una excelente manera de alentar a los empleados a que le den a su organización su mayor esfuerzo y pueden ser un incentivo para que las personas quieran trabajar para su empresa. Sin embargo, debe tener cuidado de no crear una cultura en su empresa donde los empleados se sientan con derecho a recompensas. Las recompensas deben reservarse para únicamente trabajos y logros excepcionales (39).

- **Confort**

En la mayoría de las ocasiones, el entorno laboral se convierte en una segunda casa. Los trabajadores pasan casi las mismas horas en la oficina que en su hogar.

Por ello, es fundamental mantener unas condiciones adecuadas de luz y temperatura. Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), la temperatura ideal en una oficina debe oscilar entre 17 y 27 grados.

La zona de confort es el lugar dónde nos sentimos seguros, todo lo controlamos y la conocemos de principio a fin. Esto no quiere decir que todo lo que haya en tu zona de confort sea bueno. De hecho, ahí se encuentra tu actual trabajo, ese que no te gusta nada (40).

1.2.1.3. Cultura organizacional

- **Motivación**

Existen muchas definiciones relacionadas con la motivación laboral. Para el filósofo y pedagogo especializado en Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, la motivación organizacional es el proceso por medio del cual las personas ejecutan una actividad para satisfacer sus necesidades o expectativas. Es decir, los trabajadores cumplirán con sus tareas asignadas para lograr recompensas económicas, tiempo libre, premios, mejores beneficios, etc. El empleador deberá dar incentivos para que el trabajador de lo mejor de sí (41).

Stephen P. Robbins, experto en temas de gestión y comportamiento organizacional, afirma que la motivación organizacional es un proceso derivado de la fuerza del trabajador para lograr una meta y tener una recompensa (41).

Por su parte, el teórico Thomas Gilbert dice que la motivación organizacional es lo que hace que el empleado realice sus actividades de la mejor manera. Así mismo, los investigadores Edward L. Deci y Richard M. Ryan afirman que existen dos tipos de motivación organizacional:

- **Extrínseca:** Es el impulso a la acción por factores externos como aumento salarial, bonos, reconocimiento, etc.
- **Intrínseca:** Son impulsos más personales como el cumplimiento de una meta.

Por lo tanto, podemos concluir que la motivación organizacional se basa en tres variables importantes: recompensas personales, intensidad al ejecutar una tarea y logro de objetivos. Así mismo, es crucial considerar que ambos tipos de

motivación organizacional van de la mano, por lo que es considerable implementar técnicas en tu empresa que las incentiven (41).

- **Identidad**

La identidad organizacional se relaciona con los atributos de la organización o la marca, hacia adentro y hacia fuera de la misma. Se asocia con su misión, visión, valores, historia y cultura. Se genera con las actitudes, el comportamiento individual y las relaciones interpersonales que, en conjunto, dan un sentido y significado a la vida de una organización (42).

Para que las organizaciones sean competitivas necesitan de colaboradores comprometidos, que se identifiquen tanto con la misma como con su cultura laboral. Condición que sólo se consigue mediante la identidad organizacional, que es intangible e invisible, pero que se cristaliza con el actuar de las personas cuando imprimen a su trabajo una diferencia que hace que su organización se singularice respecto de otras (42).

2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1. INTERNACIONALES

- a) Rojas-Sánchez, M; Rosas-Gonzáles, E; Xequé-Morales, A; García-Rodríguez, I; Padrón Méndez, N. “Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. 2022”. **Fuente:** <https://sanus.unison.mx/index.php/Sanus/article/view/296>.

Resumen: Las organizaciones de salud en México han sufrido transformaciones, estas condiciones han hecho que los profesionales de enfermería que laboran en ellas se enfrenten a diferentes necesidades, en donde a diario se interactúa con varios de estilos y adaptabilidad de liderazgos, los cuales, interfieren en el ambiente laboral. **Objetivo:** Determinar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. **Metodología:** Estudio cuantitativo, correlacional y analítico. Se aplicaron 138 cuestionarios al personal de enfermería, con un año de antigüedad, se eliminaron cuestionarios incompletos, previa firma de consentimiento informado. Se utilizaron los instrumentos: Liderazgo

situacional y el test de Clima organizacional con alfa de Cronbach de 0.92. Para el análisis estadístico se utilizó Rho de Spearman, mediante el programa SPSS versión 25. Resultados: fueron 80% mujeres, 72% reportó estudios de licenciatura, con más de un año de antigüedad laboral, en asignación de puesto 89% eran operarias y 11% supervisoras. El liderazgo participativo fue el que predominó en la institución con 46%, la adaptabilidad del estilo del liderazgo en 61% fue bajo, el clima organizacional fue adecuado en todas sus dimensiones, no se encontró relación estadística significativa entre estilos y adaptabilidad de liderazgo con clima organizacional. Conclusiones: La baja adaptabilidad a los estilos de liderazgo puede afectar el cumplimiento de las tareas, los objetivos y una equivocada apreciación del entorno de trabajo, interfiriendo en los equipos de trabajo y afectando la calidad de los servicios (1).

- b) Gonzáles, Nélida. “Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. Argentina, 2021”. **Fuente:** <https://www.medigraphic.com/pdfs/salcietec/sct-2021/sct211e.pdf>.

Resumen: Liderar en Salud implica la capacidad de mejorar un servicio a través de diferentes actores y mediante cambios que benefician a la población. Objetivo: describir la percepción de los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. Metodología: Se realizó un estudio observacional, descriptivo de corte transversal en el periodo de mayo a junio de 2021 en un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca en Argentina. La muestra estuvo constituida por 70 profesionales de enfermería. Resultados: Desde el punto de vista sociodemográfico destaca la prevalencia del sexo femenino, el 50 % de los encuestados se encontraba en edades entre los rangos de 23 y 37 años, valores similares se encontraron en el grupo de los Licenciados en Enfermería entre los grados académicos. Cuando se analizó el comportamiento de los cuestionarios sobre Liderazgo, y Clima Organizacional, 10 de 12 indicadores tuvieron valores neutros, llama la atención que no hubo indicadores con valores

negativos como promedio. Se analizó el coeficiente de correlación de Pearson, así como el nivel de significación estadística en cada uno de los casos. Conclusiones: La población estudiada se caracterizó por una prevalencia femenina, joven con formación de grado en enfermería y menos de 10 años de trabajo. El estudio encontró una relación estrecha entre el liderazgo y el clima organizacional, si bien los encuestados plantean neutralidad en la percepción global de estas dos dimensiones. (43)

2.2. NACIONALES

- a) Vigo Young, R. “Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de un establecimiento de salud de la provincia de Virú, 2022”. **Fuente:** <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106681>

Resumen: La presente investigación se realizó con el propósito de determinar la relación que existe entre el Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de un establecimiento de salud de la provincia de Virú, 2022. La investigación fue de tipo básica, diseño no experimental, corte transversal, nivel correlacional y enfoque cuantitativo, se realizó con una muestra de 107 trabajadores. Para la medición de las variables, se aplicaron dos cuestionarios. Se concluye que existe relación positiva media entre el liderazgo y clima organizacional a través del parámetro coeficiente de correlación Pearson de 0.587 en ambas variables y con una significancia de 0.000. A nivel descriptivo se halló en la variable liderazgo con un nivel de medido positivo de 67.3%, en nivel muy alto de 4.8%, 26% está en un nivel medido negativo y en un nivel de muy bajo el 1.9%. En cuanto a la variable clima organizacional el 38.5% lo ubica en un nivel saludable, el 59.6% con un nivel en riesgo, y el 1.9% como un nivel no saludable (44).

- b) Sánchez Vilca, G. “Influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca-2021”. **Fuente:** <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3223363>.

Resumen: La investigación sobre la “Influencia del liderazgo en el Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca-2021”. Tuvo como objetivo general: Determinar la influencia del liderazgo en el clima

organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana-Juliaca; se planteó como hipótesis general: El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca, el paradigma de investigación es cuantitativo, el método es el hipotético-deductivo, de tipo explicativo, estableciendo relaciones de causa y efecto, el diseño es no experimental de corte transversal, la población y muestra está determinada por 70 trabajadores del centro de salud, se trabajó con una muestra censal. Asimismo, el instrumento utilizado para el recojo de datos fue el cuestionario, elaborado a partir de la operacionalización de variables y para el procesamiento de los datos se utilizó Excel y SPSS, como también métodos estadísticos de Chi-cuadrado, de los cuales dio como resultados más resaltantes: que el Liderazgo influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana de Juliaca, ya que el 51,4% de los trabajadores mencionan que perciben el tipo de liderazgo autoritario, lo cual se evidencia mediante la prueba de Chi cuadrada de Pearson, siendo de 58, 159, con 4 grados de libertad, el nivel de significancia es 0,000 y el error de significancia de 0,05. Dicho esto, se evidencia que predomina el manejo del liderazgo autoritario, no visualizan la motivación, su comunicación es agresiva y no hay un buen trabajo en equipo, lo que no permite el desarrollo de un buen clima organización, en este sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la Chi-cuadrada (45).

- c) Riojas Machaca, M. “Liderazgo transformacional y clima organizacional del personal de enfermería de un hospital de Cusco, 2022”. **Fuente:** <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/98011>.

Resumen: El trabajo de investigación, cuyo objetivo principal fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional con el clima organizacional del personal de enfermería de un Hospital de Cusco, 2022. Con una metodología de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental, correlacional, transversal. La población de estudio constó de 91 enfermeras, los cuestionarios de ambas variables fueron validado por 3 expertos en las cuales se obtuvo un coeficiente de V de Aiken del 0.97, siendo excelente para su aplicación. Así mismo se determinó la confiabilidad en el alfa de Cronbach siendo confiables estos instrumentos, el liderazgo transformacional consta de 40 ítems con 4 dimensiones y el clima

organizacional de 55 ítems con 3 dimensiones. Los resultados obtenidos del estudio descriptivo determinaron que el 49.5% de enfermeras se ubican en el nivel alto de liderazgo transformacional entretanto el 49.5% se encuentran en el nivel por mejorar, y tan solo del 30.8 de enfermeras que se ubican en el nivel saludable de clima organizacional; donde se puede concluir que, si existe una correlación moderada entre las variables, con coeficiente de correlación de 0.494 (46).

- d) Fernández Dávila Molina, A. “Relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II ESSALUD Moquegua – 2021”.

Fuente: <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12140>.

Resumen: La presente tesis tuvo como propósito establecer el vínculo entre los modos de liderazgo y el clima organizacional del Hospital II Moquegua durante el año 2021 en el transcurso del estado de emergencia producto a la pandemia por SARS-COV 2. Se ejecutó un estudio investigativo cuantitativo, de nivel relacional, de corte transversal, para la evaluación de los estilos de liderazgo se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x Forma corta y para el ambiente de la organización el formulario sobre clima organizacional de la OPS. El universo de estudio comprendió a 102 miembros de los trabajadores de sanidad que laboran en el Hospital II EsSalud Moquegua los cuales obedecieron con las pautas de elección. Con respecto a la inductiva estadística se empleó la prueba ji cuadrado con un nivel α del 5.0%. Los productos demostraron que el 43.1% del personal de salud presentaron clima organizacional desfavorable, seguido del 41.2% con clima organizacional favorable, mientras que sólo el 15.7% tienen clima organizacional medianamente favorable. El 37.3% tuvieron liderazgo transaccional bajo, seguido del 34.3% presentaron liderazgo transaccional medio, mientras que sólo el 28.4% tuvieron alto nivel de liderazgo transaccional. El 35.3% tuvieron liderazgo transformacional bajo, seguido del 33.3% con liderazgo transformacional medio, mientras que el 31.4% presentaron alto nivel de liderazgo transformacional. El 35.3% del personal tuvo liderazgo pasivo/evitador bajo, seguido del 34.3% con liderazgo medio, mientras que solo el 30.4% tienen alto nivel de liderazgo pasivo/evitador. Luego de usar dicha prueba se estableció que los modos de liderazgo no presentan relación estadística significativa con el ambiente de la organización, de esta forma, se acepta la H_0 (47).

- e) Laos Prada, C. “El liderazgo y su influencia en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza -Essalud-Ica-2020”. **Fuente:** <https://repositorio.unica.edu.pe/items/046641c4-b0e0-4bf0-ad50-dd4b641d1ac1>.

Resumen: La presente Investigación tiene como Objetivo Explicar la Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud – 2020. El nivel de investigación es descriptivo, el tipo de investigación es correlacional. La población está constituida por 185 Enfermeras que laboran en los distintos servicios del Hospital Augusto Hernández Mendoza de Essalud y la muestra está conformada por 160 Enfermeras. Se aplicó dos instrumentos: El instrumento de liderazgo diseñado por los investigadores Kouzes y Posner, el cual ha sido validado en múltiples investigaciones a nivel nacional e internacional y que consta de 5 dimensiones y 16 ítems y el instrumento de clima organizacional elaborado por Litwin y Stinger, el mismo que ha sido utilizado en numerosas investigaciones a nivel mundial, que consta de 9 dimensiones y 55 ítems. Entre los resultados demográficos más resaltantes tenemos: que el 96.3% de la población de estudio es de sexo femenino, la edad promedio fue de 51 años, el estado civil predominante fue el de casado con 53.8%, el 91.3% procede de la zona urbana, el 21.3% labora en el servicio de emergencia, el 35% tiene más de 25 años de servicios, con vínculo laboral del régimen laboral del DL 276 y el 42.5% tienen título de especialista, seguido del 38.8% con grado de Magister. En relación con la Percepción Global del liderazgo en los Enfermeros, tiene niveles de muy satisfactorio en 23.8% y satisfactorio en el 43.8% de los casos, en tanto la insatisfacción se registra en el 32.6% de la población estudiada, destacando la descripción muy satisfactoria y satisfactoria para dirección estratégica (96.3%) en tanto la descripción insatisfactoria y muy insatisfactoria corresponde a las dimensiones de desafiar el proceso y habilitar a otros (38.8%) respectivamente. Con respecto a la Percepción global clima organizacional, identifica en dos niveles, favorable 68.8% y desfavorable el 31.3%, en lo referente a las dimensiones del clima organizacional, destaca la percepción entre muy favorable y la favorable la dimensión identidad (93.8%) y responsabilidad (90.1%), en tanto la percepción desfavorable y muy desfavorable más alta es para la dimensión de apoyo o colaboración (58.8%) y la recompensa (45.0%)., llegándose a la conclusión que el liderazgo influye de manera directa en el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza,

explicándole que a más satisfacción con el liderazgo más favorable será la percepción del clima organizacional. (48)

2.3. LOCALES

- a) Rulo Zevallos Peñalva, M. “Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral en Enfermeras(os) Servicio de Emergencia Hospital III Yanahuara Essalud, Arequipa 2021”. **Fuente:** <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/792fa697-d6df-464e-a40d-2d8dd9d50cf9>.

Resumen: El presente estudio tuvo el objetivo de determinar la relación entre el Estilo de Liderazgo y el Desempeño Laboral en Enfermeras (os) del Servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara EsSalud. Es un estudio descriptivo correlacional de corte transversal y cuya población estuvo conformada por 51 enfermeras (os) del servicio de Emergencia del Hospital III Yanahuara – EsSalud las cuales cumplieron los criterios de inclusión y exclusión. Se utilizó el cuestionario de Estilo de Liderazgo de Robert R. Blake y Jane Mouton donde se identificó las dimensiones: conducente hacia las personas y conducente hacia las tareas, y seguidamente ubicar el tipo de estilo de liderazgo según la Parrilla Gerencial, y luego se aplicó el cuestionario de Desempeño Laboral de Castillo Anabel, donde se midió las tres tridimensional y luego el nivel de desempeño laboral. Los resultados mostraron que Estilo de Liderazgo en la dimensión conducente hacia las personas mayormente es baja, y conducente hacia las tareas es principalmente alta. El Estilo de Liderazgo con mayor presencia en la población de estudio fue el Insuficiente, seguido del estilo Autoritario, continúa el estilo Líder y por último Social. Y sobre la variable Desempeño Laboral con respecto a la dimensión relaciones interpersonales y experiencia o habilidad práctica, en su mayoría el resultado fue alto, mientras que en la dimensión de satisfacción laboral la mayoría tuvo un nivel medio. Por último, en líneas generales el resultado obtenido en el desempeño laboral fue un nivel alto. El estudio reveló que las enfermeras que ejercen un estilo de liderazgo Líder, en su totalidad tienen un nivel alto de desempeño laboral. Por otro lado, las que ejercen un liderazgo insuficiente también tienen principalmente un alto desempeño laboral. Realizando la prueba estadística Ji cuadrado se concluyó que el

Estilo de Liderazgo ejercido ha sido un factor que interviene en el desempeño laboral mostrado (16).

- b) Castillo Málaga, J. “Relación entre Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en Enfermeras de la Clínica San Juan de Dios. Arequipa, 2017”. **Fuente:** <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/8751>.

Resumen: El principal objetivo fue identificar la relación entre los estilos de liderazgo que ejercen las enfermeras con cargos de jefatura y la satisfacción laboral de las enfermeras en la clínica San Juan de Dios de Arequipa. El estudio es de tipo campo, y de nivel relacional, se utilizó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ forma 5X corta adaptado que cuenta con 82 ítems en la forma clasificador y líder y el cuestionario de Satisfacción Laboral SL-SPC, elaborada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo en su versión final con 36 ítems. Se concluye que al establecer la relación de cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral hay una correlación moderada entre el estilo de liderazgo transaccional y los beneficios laborales, también hay una correlación entre la insatisfacción de las relaciones sociales y desempeño de tareas con el liderazgo transformacional. En el desarrollo del presente estudio se identificaron los estilos de liderazgo desarrollados por Burns (1978), siendo estos el Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, las enfermeras con cargos de jefatura auto percibieron el desarrollo del estilo de liderazgo transformacional argumentando que ellos aportan su conocimiento y experiencia al sector salud y al cumplimiento de la Misión y Visión de la organización, sin embargo las enfermeras asistenciales consideran que la mayoría de las enfermeras líderes desarrollan un liderazgo más transaccional siendo la dirección por excepción pasiva la característica más fuerte que presentan. Respecto a la Satisfacción Laboral del personal de enfermería se midió en siete dimensiones las cuales son, condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo de personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad, donde se pudo identificar que existe una Satisfacción Laboral baja sobre todo en la relación con la autoridad. Palabras claves: Satisfacción laboral, Liderazgo (49).

- c) Zevallos Peñalva, M. “Estilo de liderazgo situacional y clima organizacional en el personal de enfermería Hospital III Yanahuara – EsSalud Arequipa – 2016”. **Fuente:** <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5497>.

Resumen: El objetivo de determinar la influencia del Estilo de liderazgo situacional de la enfermera coordinadora en el Clima organizacional del personal de Enfermería Asistencial en las diferentes áreas del hospital a su vez se evaluó información sociolaboral y organizacional de las unidades de estudio. Es un estudio descriptivo correlacional de corte transversal y cuya población estuvo conformada por: Enfermeras Coordinadoras (total 6) encargadas de las áreas de Cirugía, Medicina, Ginecología, Emergencia, Pediatría, UCI; y Enfermeras Asistenciales ejerciendo labores asistenciales en las áreas de: Cirugía (total 8), Medicina (total 10), Ginecología (total 5), Emergencia (total 42), Pediatría (total 8) y UCI (total 8). Para identificar el Estilo de Liderazgo Situacional se utilizó el cuestionario de Paul Hersey y Ken Blanchard con un total de 12 situaciones. Y para establecer el Clima Organizacional se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer con un total de 50 ítems. Los resultados obtenidos muestran que: Con respecto a las variables: el Liderazgo Situacional de la Enfermera Coordinadora del área de Cirugía muestra como estilos principales Instruir y Apoyar, como estilo de apoyo o secundario dirigir, y es ocasionalmente flexible. El liderazgo situacional de la enfermera coordinadora del área de Medicina muestra como estilos principales instruir y apoyar, y no presenta estilo secundario, y es moderadamente flexible. El liderazgo situacional de la enfermera coordinadora del área de Ginecología muestra como estilo principal Instruir, como estilo de apoyo o secundario apoyar, y es moderadamente flexible. El liderazgo situacional de la enfermera coordinadora del área de emergencia muestra como estilo principal instruir, como estilo de apoyo o secundario apoyar, y es moderadamente flexible. El liderazgo situacional de la enfermera coordinadora del área de Pediatría muestra como estilo principal Instruir, como estilo de apoyo o secundario apoyar, y es moderadamente flexible. Por último, el liderazgo situacional de la enfermera coordinadora del área de UCI muestra como estilo principal instruir, como estilo de apoyo o secundario apoyar, y es moderadamente flexible. Con respecto a la variable clima organizacional: el clima organizacional de las enfermeras asistenciales del área de cirugía es negativo. El clima organizacional de las enfermeras asistenciales del área de medicina es negativo. El clima organizacional

de las enfermeras asistenciales del área de ginecología es positivo. El clima organizacional de las enfermeras asistenciales del área de emergencia es negativo. El clima organizacional de las enfermeras asistenciales del área de pediatría es positivo. Y por último el clima organizacional de las enfermeras asistenciales del área de uci es positivo. Realizando la prueba estadística de Spearman (ρ) se concluyó que el estilo de liderazgo situacional ejercido por la enfermera coordinadora si influye en el clima organizacional de las enfermeras asistenciales de sus respectivas áreas (50).



CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

1.1 TÉCNICAS

Para la recolección de datos se utilizó la Encuesta, para ambas variables.

1.2 INSTRUMENTO

Se utilizó como instrumentos:

- Cuestionario MLQ-5X adaptada por Huarichi (2022)
- Cuestionario de Clima Organizacional del MINSa (2012)

1.3 CUADRO DE COHERENCIAS

Variables	Indicadores	Sub indicadores	Técnica e Instrumentos	Ítems	Calificación
Variable 1. Liderazgo	1.Liderazgo transformacional	1.1. Consideración individualizada	Encuesta y Cuestionario MLQ-5X adaptada por Huarichi (2022)	1 -4	Muy alto: 144-180 Mesurado positivo: 108-143 Mesurado negativo: 72-107 Bajo: 36-71
		1.2. Estimación intelectual		5-8	
		1.3. Influencia idealizada atribuida		9-12	
		1.4. Influencia idealizada conductual		13-16	
		1.5. Motivación inspiracional		17-20	
	2. Liderazgo transaccional	2.1. Dirección por excepción activa 2.2. Recompensas contingentes		21-24 25-28	
Variable 2 Clima Organizacional	1.Diseño organizacional	1.1. Toma de decisiones 1.2. Remuneración 1.3. Estructura 1.4. Comunicación organizativa	Encuesta y Cuestionario del Clima Organizacional del MINSa (2012)	1-2 3-5 6-7 8-11	Saludable: 106-145 En riesgo: 68-105 No saludable: 29-67
				12-14 15-16 17-19 20-21	
				24-26 27-29	
	2.Potencial humano	2.1. Innovación 2.2. Liderazgo 2.3. Recompensa 2.4. Confort			
	3.Cultura organizacional	3.1. Motivación 3.2. Identidad			

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. UBICACIÓN ESPACIAL

El estudio se llevó a cabo en el Hospital Regional Honorio Delgado ubicado en con domicilio legal en la Av. Daniel Alcides Carrión, en el Servicio de Emergencia, donde laboran por turnos en los consultorios de Medicina (3 enfermeras), Cirugía (3 enfermeras), Shock trauma (3 enfermeras), Pediatría (2 enfermeras) y Observación (1 enfermera).

2.2. UBICACIÓN TEMPORAL

2.2.1. Cronología: Se desarrolló en los años 2023-2024

2.2.2. Corte y visión temporal: Transversal, porque se tomó la información en un solo momento.

2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Estuvo conformado por las profesionales de Enfermería que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa.

2.3.1. Población

La población la constituyeron las 78 profesionales de Enfermería que laboran en el Servicio de Emergencia.

2.3.2. Muestra:

Para determinar la muestra se consideró dos aspectos:

A. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.5)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

- d = precisión (5%).

$$n = \frac{78 * 3.8 * 0.5 * 0.95}{0.0025 (77) + 3.8 * 0.5 * 0.95}$$

$$n = 70$$

Para la determinación de la muestra se hizo uso de los criterios de inclusión y exclusión.

B. Criterios de Selección:

- **Criterios de Inclusión:**
 - Profesional de Enfermería que labora en el servicio de Emergencia.
 - Profesional de Enfermería de ambos géneros.
 - Profesional de Enfermería con más de 1 año de servicio.
 - Profesional de Enfermería que firme consentimiento informado.
- **Criterios de Exclusión:**
 - Profesional de Enfermería con Jefatura.
 - Profesional de Enfermería con menos de 1 año de servicio.
 - Profesional de Enfermería que se encuentra con licencia.

La muestra de estudio estuvo conformada por 70 profesionales de Enfermería, seleccionadas después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión.

3. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. ORGANIZACIÓN

- Una vez aprobado el proyecto, para efectos de la recolección de datos:
 - ✓ Se solicitó la emisión de una Carta de Presentación emitida por la Escuela de Postgrado de la UCSM dirigida al área correspondiente donde se desarrolló la investigación.
 - ✓ Se presentó en mesa de partes del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa, para que la solicitud sea derivada a la Oficina de Capacitación Docencia e Investigación.

- ✓ Posteriormente después de la revisión y aprobación, fue dirigido al jefe del Servicio de Emergencia.
- Aplicación del instrumento
- ✓ Se aplicó al profesional de Enfermería en sus horas de descanso.

3.2. RECURSOS

A. Humanos

- La investigadora.

B. Material

- Proporcionado por la investigadora.

C. Financiamiento

Por la autora de la investigación.

3.3. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

• Variable 1: Liderazgo

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Corto, desarrollado por Bass y Avolio (2000) y adaptado para Latinoamérica por Vega y Zavala (2004), que consta de 36 ítems subdividido en tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo/evitador. *Validez:* Respecto a la validez de los instrumentos, estos fueron validados por tres jueces expertos quienes dieron su conformidad para su aplicación. *Confiabilidad:* Respecto al Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Corto, este ha alcanzado valores de alfa de Cronbach superior a $p=0.85$, lo que demuestra que es altamente fiable (51).

Cuestionario MLQ-5X adaptada por Huarichi (51) que buscó determinar el Liderazgo en los trabajadores de un establecimiento de salud. Con un tiempo de respuesta de 20 minutos, quedando con 36 preguntas, obteniendo un Coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.85. Se consideraron las dimensiones de la encuesta: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo Laissez-faire. Calificación: (1) Nunca, (2) Raramente, (3) Ocasionalmente, (4) Frecuentemente y (5) Siempre

Baremo:

- Muy alto 144 - 180
- Mesurado positivo 108 - 143
- Mesurado negativo 72 - 107
- Bajo 36 - 71

• Variable 2: Clima Organizacional

Cuestionario de Clima Organizacional del MINSA (2012). El instrumento fue elaborado por el Comité Técnico de Clima Organizacional del MINSA quienes, junto a un grupo de expertos técnicos de diferentes organizaciones de salud, construyeron teniendo en consideración la escala de Rensis Likert. Del mismo modo el instrumento fue validado por juicio de expertos en función a la claridad de sus enunciados. La validación estadística fue de 0.93 según el Alfa de Cronbach lo que refleja que se trata de un instrumento confiable, es decir, su uso permitirá obtener resultados similares. (Ministerio de Salud, 2009) “Este simple cuestionario tiene como finalidad reconocer las percepciones de cada individuo de la institución, referente al Clima Organizacional” (Ministerio de Salud, 2009). Validación de los instrumentos. Para poder validar la veracidad de los instrumentos, la información se le entregó a un grupo de profesionales expertos en la materia quienes fueron los que analizaron 25 y validaron los datos. La valoración por los expertos consiste en reconocer la relevancia de la información, en su veracidad, y su suficiencia de todos los ítems (8).

El instrumento fue adaptado del estudio de Galvez (8), con el objetivo de evaluar el clima organizacional en los trabajadores de un establecimiento de salud. Con un tiempo de respuesta de 20 minutos, obteniendo un Coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.95, tomando en cuenta las dimensiones de la encuesta: Identidad, conflicto y cooperación, motivación, liderazgo, innovación y confort. Calificación: (1) Nunca, (2) Raramente, (3) Ocasionalmente, (4) Frecuentemente y (5) Siempre.

Baremos:

- Saludable. 106 -145
- En riesgo 68 - 105
- No saludable 29 - 67

3.4. CRITERIOS PARA MANEJO DE RESULTADOS

3.4.1. Plan de procesamiento

a) Tipo de procesamiento: En el presente trabajo de investigación se optó por un procesamiento mixto (procesamiento electrónico y procesamiento manual).

b) Operaciones de la Sistematización: Se realizó un plan de tabulación y un plan de codificación.

3.4.2. Plan de procesamiento: Con el fin de obtener mayor precisión, velocidad, consumo de recursos y tiempo, los datos fueron procesados y analizados en el programa SPSS 22, para su análisis y procesamiento. Cada variable ingresada fue analizada mediante estadísticos descriptivos tales como frecuencias absolutas y relativas. El liderazgo y el clima organizacional de los profesionales de Enfermería fueron estimados mediante la prueba estadística de Correlación de Spearman.

3.4.3. Plan de análisis

El tipo de análisis de los datos fue cuantitativo

Variables	Tipo de Estadístico	Escala de Medición	Estadística Descriptiva	Estadística inferencial
Liderazgo	Ordinal	Ordinal	Frecuencia porcentual	Rho de Spearman
Clima Organizacional	Ordinal	Ordinal		



CAPÍTULO III

RESULTADOS

1. RESULTADOS

1.1. Tablas de Información general

Tabla N° 1
Características generales de la población investigada

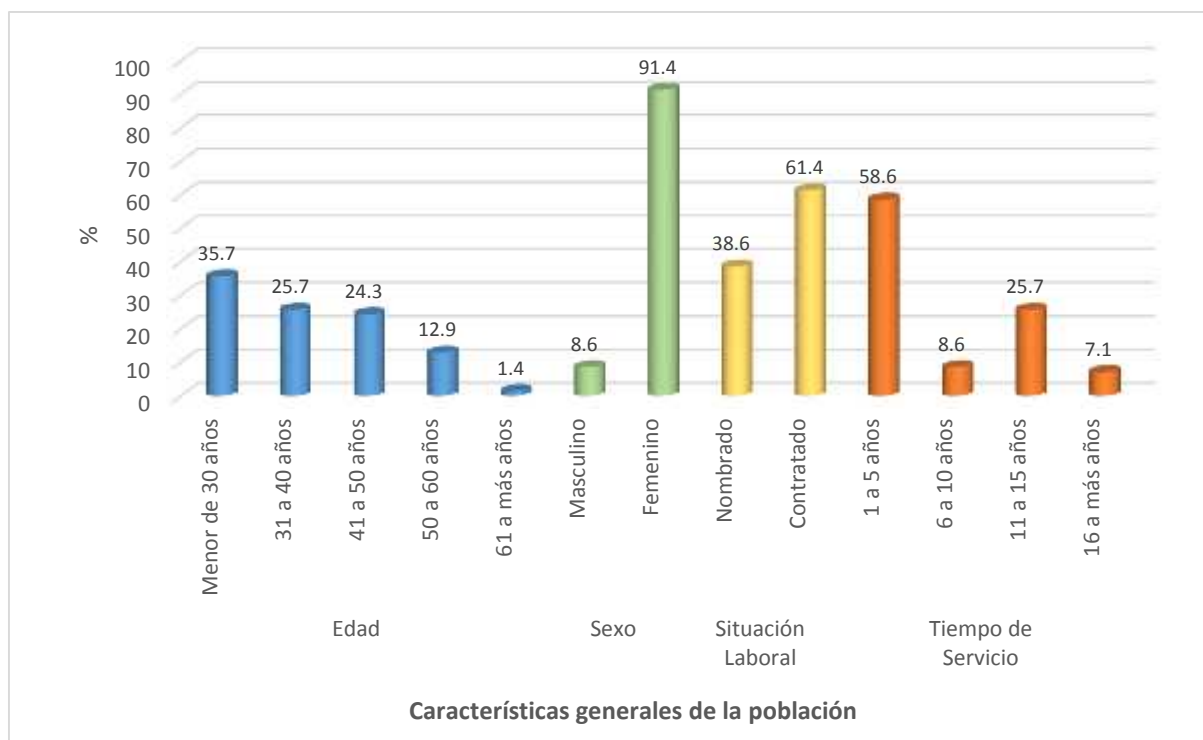
Características generales de la población	f.	%
Edad		
Menor de 30 años	25	35.7
31 a 40 años	18	25.7
41 a 50 años	17	24.3
50 a 60 años	9	12.9
61 a más años	1	1.4
Sexo		
Masculino	6	8.6
Femenino	64	91.4
Situación Laboral		
Nombrado	27	38.6
Contratado	43	61.4
Tiempo de Servicio		
1 a 5 años	41	58.6
6 a 10 años	6	8.6
11 a 15 años	18	25.7
16 a más años	5	7.1
Total	70	100

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 1, podemos observar que la población investigada, en un 35.7% fueron menores de 30 años, siendo predominante el sexo femenino (91.4%), con un 61.4% de contratados y con un tiempo de servicio de 1 a 5 años (58.6%)

Lo que nos permite evidenciar, que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, es predominantemente un personal joven, mujeres, que actualmente son contratados y que vienen laboran pocos años en el servicio.

Gráfico N° 1
Características generales de la población investigada



Fuente: Elaboración propia

1.2. Tablas de según Variable Liderazgo

Tabla N° 2

Población investigada según Liderazgo Transformacional

Liderazgo Transformacional		
	f.	%
Bajo	2	2.9
Mesurado negativo	55	78.6
Mesurado positivo	13	18.6

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 2, según la población investigada sobre el Liderazgo Transformacional, el 78.6% lo percibe como medurado negativo, el 18.6% medurado positivo y el 2.9% bajo.

Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que sus jefes inmediatos superiores presentan un liderazgo transformacional meduradamente negativo.

Gráfico N° 2

Población investigada según Liderazgo Transformacional



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3
Población investigada según Liderazgo Transaccional

	Liderazgo Transaccional	
	f.	%
Bajo	0	0.0
Mesurado negativo	50	71.4
Mesurado positivo	20	28.6

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 3, según la población investigada sobre liderazgo transaccional, se percibe un 71.4% medurado negativo y 28.9% medurado positivo.

Podemos evidenciar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que sus jefes inmediatos superiores presentan un liderazgo transaccional meduradamente negativo.

Gráfico N° 3
Población investigada según Liderazgo transaccional



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 4
Población investigada según Liderazgo Laissez-faire

Liderazgo Laissez-faire		
	f.	%
Bajo	3	4.3
Mesurado negativo	59	84.3
Mesurado positivo	8	11.4

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 4, según la población investigada sobre el liderazgo Laissez-faire se percibe un 84.3% medurado negativo, el 11.4% medurado positivo y el 4.3% bajo.

Por lo que se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado perciben que sus jefes inmediatos superiores presentan un liderazgo meduradamente negativo.

Gráfico N° 4
Población investigada según Liderazgo Laissez-faire



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 5
Población investigada según Variable Liderazgo

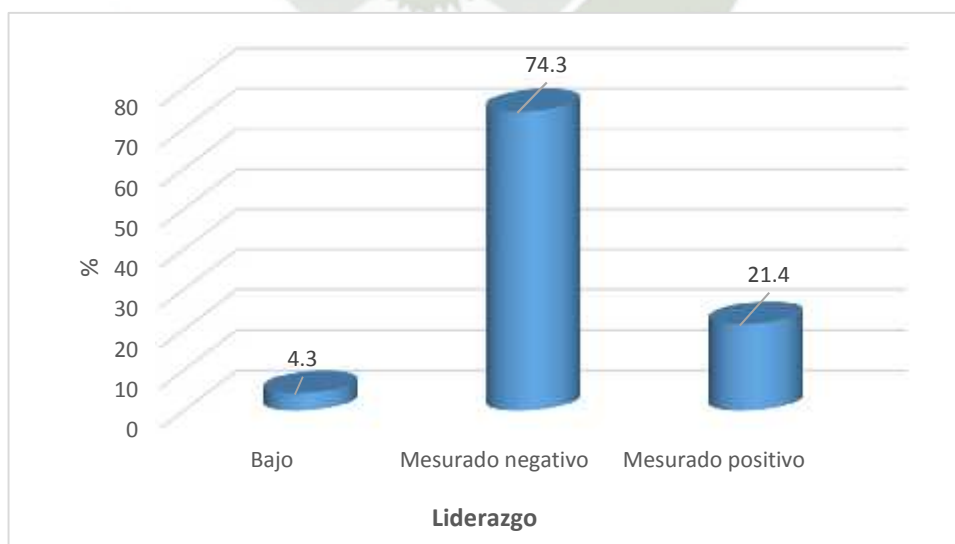
Liderazgo	f.	%
Bajo	3	4.3
Mesurado negativo	52	74.3
Mesurado positivo	15	21.4
Total	70	100

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 2, podemos observar que la población investigada, en un 74.3% perciben que sus jefes inmediatos superiores presentan un liderazgo medurado negativo, 21.4% percibe un liderazgo positivo y el 4.3% percibe un liderazgo bajo.

Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que sus jefes inmediatos superiores presentan un liderazgo meduradamente negativo.

Gráfico N° 5
Población investigada según Variable Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

1.3. Tablas de según Clima Organizacional

Tabla N° 6

Población investigada según Diseño Organizacional

	Diseño organizacional	
	f.	%
No saludable	19	27.1
En riesgo	49	70.0
Saludable	2	2.9

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 6, según la población investigada el diseño organizacional, el 70.0% lo percibe en riesgo, el 27.1% no saludable y el 2.9% saludable.

Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que el diseño organizacional está en riesgo.

Gráfico N° 6

Población investigada según dimensiones de la variable Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 7
Población investigada según Potencial Humano

	Potencial humano	
	f.	%
No saludable	36	51.4
En riesgo	33	47.1
Saludable	1	1.4

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 7, según la población investigada sobre el potencial humano, se percibe un 51.4% no saludable, el 47.1% en riesgo y 1.4% saludable.

Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que el potencial humano está en riesgo.

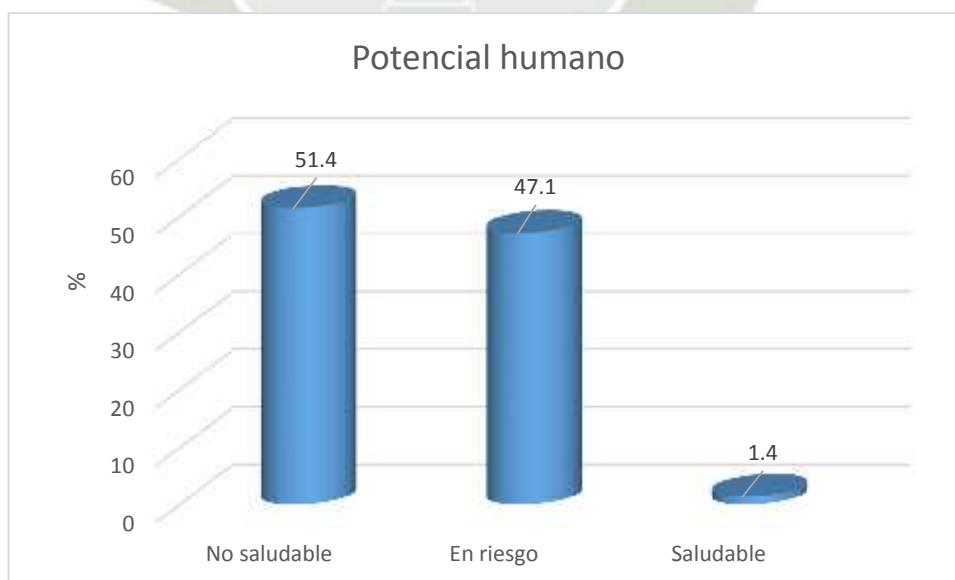
Gráfico N° 7
Población investigada según Potencial Humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 8
Población investigada según Cultura Organizacional

	Cultura organizacional	
	f.	%
No saludable	2	2.9
En riesgo	51	72.9
Saludable	17	24.3

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 8, según la población investigada sobre cultura organizacional se percibe un 72.9% en riesgo, el 24.3% saludable y el 2.9% no saludable.

Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que la cultura organizacional está en riesgo.

Gráfico N° 8
Población investigada según Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 9
Población investigada según variable Clima Organizacional

Clima Organizacional	f.	%
No saludable	19	27.1
En riesgo	37	52.9
Saludable	14	20.0
Total	70	100

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

En la tabla N° 9, podemos observar que la población investigada, en un 52.9% percibe que el clima organizacional en riesgo, el 27.1% que no es saludable y el 20.0% que es saludable. Más de la mitad de los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que el clima organizacional está en riesgo.

Gráfico N° 9
Población investigada según variable Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 10
Relación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional

LIDERAZGO	CLIMA ORGANIZACIONAL								Relación significativa	Fuerza de relación
	No saludable		En riesgo		Saludable		Total			
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%		
Bajo	0	0.0	0	0.0	3	4.3	3	4.3	0.894	0.016
Mesurado negativo	15	21.4	32	45.7	5	7.1	52	74.3		
Mesurado positivo	4	5.7	5	7.1	6	8.6	15	21.4		
Total	19	27.1	37	52.9	14	20.0	70	100.0		

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

Los resultados que se presentan en la tabla N° 10, se observa que no existe una relación entre la variable liderazgo y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.894, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de 0.016 de valor positivo significa que tiene una correlación positiva débil.

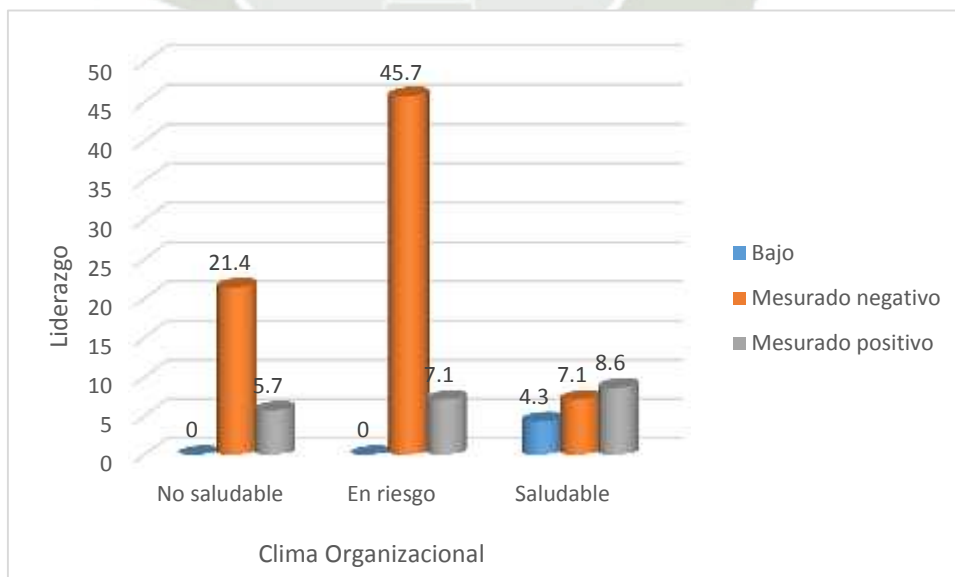
Gráfico N° 10
Relación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 11
Relación del Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional

Liderazgo Transformacional	Clima Organizacional						Total		Relación significativa	Fuerza de relación
	No saludable		En riesgo		Saludable					
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%	0.712	-0.045
Bajo	0	0.0	0	0.0	2	2.9	2	2.9		
Mesurado negativo	15	21.4	32	45.7	8	11.4	55	78.6		
Mesurado positivo	4	5.7	5	7.1	4	5.7	13	18.6		
Total	19	27.1	37	52.9	14	20.0	70	100.0		

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

Los resultados que se presentan en la tabla N° 11, se observa que no existe una relación entre la dimensión liderazgo transformacional y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.712, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de -0.045 de valor negativo significa que tiene una correlación negativa débil.

Gráfico N° 11
Relación del Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 12
Relación del Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional

Liderazgo Transaccional	Clima Organizacional								Relación significativa	Fuerza de relación
	No saludable		En riesgo		Saludable		Total			
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%		
Bajo	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.371	0.109
Mesurado negativo	14	20.0	28	40.0	8	11.4	50	71.4		
Mesurado positivo	5	7.1	9	12.9	6	8.6	20	28.6		
Total	19	27.1	37	52.9	14	20.0	70	100.0		

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

Los resultados que se presentan en la tabla N° 12, se observa que no existe una relación entre la dimensión liderazgo transaccional y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.371, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de 0.109 de valor positivo significa que tiene una correlación positiva débil.

Gráfico N° 12
Relación del Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional



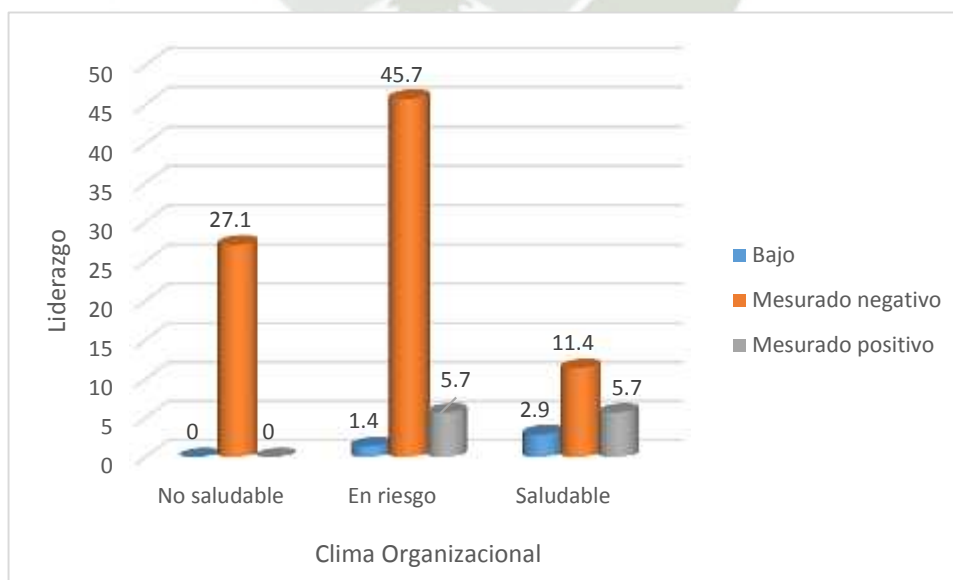
Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 13
Relación del Liderazgo Laissez-Faire y el Clima Organizacional

Liderazgo Laissez Faire	Clima Organizacional						Total	Relación significativa	Fuerza de relación	
	No saludable		En riesgo		Saludable					
	f.	%	f.	%	f.	%	f.	%		
Bajo	0	0.0	1	1.4	2	2.9	3	4.3	0.253	0.139
Mesurado negativo	19	27.1	32	45.7	8	11.4	59	84.3		
Mesurado positivo	0	0.0	4	5.7	4	5.7	8	11.4		
Total	19	27.1	37	52.9	14	20.0	70	100.0		

Fuente: Instrumento aplicado - BCS

Los resultados que se presentan en la tabla N° 13, se observa que no existe una relación entre la dimensión liderazgo Laissez-Faire y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.253, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de 0.139 de valor positivo significa que tiene una correlación positiva débil.

Gráfico N° 13
Relación del Liderazgo Laissez-Faire y el Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia

2. DISCUSIÓN

Respecto al objetivo general de establecer la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional en los profesionales de Enfermería que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa, en los resultados hallados en la tabla 6, se observa que no existe una relación entre la variable liderazgo y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.894, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de 0.016 de valor positivo significa que tiene una correlación positiva débil. En cuanto a la relación de las dimensiones en la tabla 7, se observa que no existe una relación entre la dimensión liderazgo transformacional y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.712, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de -0.045 de valor negativo significa que tiene una correlación negativa débil. En la tabla 8, se observa que no existe una relación entre la dimensión liderazgo transaccional y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.371, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de 0.109 de valor positivo significa que tiene una correlación positiva débil y en la tabla 9, se observa que no existe una relación entre la dimensión liderazgo Laissez-Faire y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.253, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de -0.139 de valor positivo significa que tiene una correlación positiva débil. **Gonzáles (43)**, en su estudio Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca de Argentina, encontró una relación estrecha entre en liderazgo y el clima organizacional, si bien los encuestados plantean neutralidad en la percepción global de estas dos dimensiones. **Vigo (43)**, concluyó que existe relación positiva media entre el liderazgo y clima organizacional a través del parámetro coeficiente de correlación Pearson de 0.587 en ambas variables y con una significancia de 0.000.

Las características de la población investigadas, en un 35.7% fueron menores de 30 años, siendo predominante el sexo femenino (91.4%), con un 61.4% de contratados y con un tiempo de servicio de 1 a 5 años (58.6%). Lo que nos permite evidenciar, que en los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, es predominantemente un personal joven de mujeres, que actualmente son contratados y que vienen laborando pocos años en el servicio. **Rojas (1)**, en los profesionales de enfermería de un hospital público de México encontró que 80% mujeres, 72% reportó estudios de licenciatura, con más de un año de antigüedad laboral,

en asignación de puesto 89% eran operarias y 11% supervisoras. **Gonzáles (43)**, tuvo una muestra de 70 profesionales de enfermería, donde destaca la prevalencia del sexo femenino, el 50 % de los encuestados se encontraba en edades entre los rangos de 23 y 37 años, valores similares se encontraron en el grupo de los Licenciados en Enfermería entre los grados académicos. **Laos (47)**, entre los resultados demográficos más resaltantes tenemos: que el 96.3% de la población de estudio es de sexo femenino, la edad promedio fue de 51 años, el estado civil predominante fue el de casado con 53.8%, el 91.3% procede de la zona urbana, el 21.3% labora en el servicio de emergencia, el 35% tiene más de 25 años de servicios, con vínculo laboral del régimen laboral del DL 276 y el 42.5% tienen título de especialista, seguido del 38.8% con grado de Magister.

En la variable Liderazgo se pudo identificar que la población investigada, en un 74.3% percibe en sus jefes inmediatos superiores un liderazgo medido negativo, 21.4% percibe un liderazgo positivo y el 4.3% percibe un liderazgo bajo. Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que sus jefes inmediatos superiores presentan un liderazgo medido negativo. Además, que las dimensiones de la variable liderazgo, podemos observar que, en cuanto al liderazgo transformacional, el 78.6% lo percibe como medido negativo, el 18.6% medido positivo y el 2.9% bajo. En cuanto al liderazgo transaccional, se percibe un 71.4% medido negativo y 28.9% medido positivo. En cuanto al liderazgo Laissez-faire se percibe un 84.3% medido negativo, el 11.4% medido positivo y el 4.3% bajo. Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que sus jefes inmediatos superiores presentan en las tres dimensiones de liderazgo: transformacional, transaccional, laissez-faire, un liderazgo medido negativo. **Rojas (1)** encontró en su estudio que el liderazgo participativo fue el que predominó en la institución con 46%, la adaptabilidad del estilo del liderazgo en 61% fue bajo. **Vigo (43)**, a nivel descriptivo se halló en la variable liderazgo con un nivel de medido positivo de 67.3%, en nivel muy alto de 4.8%, 26% está en un nivel medido negativo y en un nivel de muy bajo el 1.9%. **Rioja (46)**, los resultados obtenidos del estudio descriptivo determinaron que el 49.5% de enfermeras se ubican en el nivel alto de liderazgo transformacional, entretanto el 49.5% se encuentran en el nivel por mejorar. **Fernández (47)**, El 37.3% tuvieron liderazgo transaccional bajo, seguido del 34.3% presentaron liderazgo transaccional medio, mientras que sólo el 28.4%

tuvieron alto nivel de liderazgo transaccional. El 35.3% tuvieron liderazgo transformacional bajo, seguido del 33.3% con liderazgo transformacional medio, mientras que el 31.4% presentaron alto nivel de liderazgo transformacional. El 35.3% del personal tuvo liderazgo pasivo/evitador bajo, seguido del 34.3% con liderazgo medio, mientras que solo el 30.4% tienen alto nivel de liderazgo pasivo/evitador. **Laos (47)**, en relación con la Percepción Global del liderazgo en los Enfermeros, tiene niveles de muy satisfactorio en 23.8% y satisfactorio en el 43.8% de los casos, en tanto la insatisfacción se registra en el 32.6% de la población estudiada, destacando la descripción muy satisfactoria y satisfactoria para dirección estratégica (96.3%) en tanto la descripción insatisfactoria y muy insatisfactoria corresponde a las dimensiones de desafiar el proceso y habilitar a otros (38.8%) respectivamente. **Zevallos (49)**, con respecto a las variables: el Liderazgo Situacional de la Enfermera Coordinadora del área de Cirugía muestra como estilos principales Instruir y Apoyar, como estilo de apoyo o secundario Dirigir, y es ocasionalmente flexible; del área de Medicina muestra como estilos principales Instruir y Apoyar, y no presenta estilo secundario, y es moderadamente flexible; del área de Ginecología muestra como estilo principal Instruir, como estilo de apoyo o secundario Apoyar, y es moderadamente flexible; del área de Emergencia muestra como estilo principal Instruir, como estilo de apoyo o secundario Apoyar, y es moderadamente flexible; del área de Pediatría muestra como estilo principal Instruir, como estilo de apoyo o secundario Apoyar, y es moderadamente flexible; del área de UCI muestra como estilo principal Instruir, como estilo de apoyo o secundario Apoyar, y es moderadamente flexible.

En la variable Clima organizacional, la población investigada, en un 52.9% percibe que el clima organización están en riesgo, el 27.1% que no es saludable y el 20.0% que es saludable. Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado, perciben que el clima organizacional está en riesgo. En atención a las dimensiones de la variable clima organizacional, podemos observar que, en cuanto al diseño organizacional, el 70.0% lo percibe en riesgo, el 27.1% no saludable y el 2.9% saludable. En cuanto al potencial humano, se percibe un 51.4% no saludable, el 47.1% en riesgo y 1.4% saludable. En cuanto a la cultura organizacional se percibe un 72.9% en riesgo, el 24.3% saludable y el 2.9% no saludable. Analizando los resultados, se puede indicar que los enfermeros que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado,

perciben que en las tres dimensiones del clima organizacional: diseño organizacional, potencial humano y cultura organizacional, existe un clima en riesgo. **Rojas (1)**, el clima organizacional fue adecuado en todas sus dimensiones. **Vigo (43)**, en cuanto a la variable clima organizacional el 38.5% lo ubica en un nivel saludable, el 59.6% con un nivel en riesgo, y el 1.9% como un nivel no saludable. **Rioja (46)** tan solo del 30.8 de enfermeras que se ubican en el nivel saludable de clima organizacional; donde se puede concluir que, si existe una correlación moderada entre las variables, con coeficiente de correlación de 0.494 (46). **Fernández (47)**, los productos demostraron que el 43.1% del personal de salud presentaron clima organizacional desfavorable, seguido del 41.2% con clima organizacional favorable, mientras que sólo el 15.7% tienen clima organizacional medianamente favorable. **Laos (47)**, con respecto a la Percepción global clima organizacional, identifica en dos niveles, favorable 68.8% y desfavorable el 31.3%, en lo referente a las dimensiones del clima organizacional, destaca la percepción entre muy favorable y la favorable la dimensión identidad (93.8%) y responsabilidad (90.1%), en tanto la percepción desfavorable y muy desfavorable más alta es para la dimensión de apoyo o colaboración (58.8%) y la recompensa (45.0%). **Zevallos (49)**, con respecto a la variable Clima Organizacional: el Clima Organizacional de las enfermeras asistenciales del área de Cirugía y Medicina es Negativo; del área de Ginecología, Pediatría, Emergencia y UCI es Positivo.

CONCLUSIONES

- PRIMERA :** Se estableció que no existe una relación entre la variable liderazgo y el clima organizacional, al tener una significancia bilateral de 0.894, que es mayor a 0.05. El coeficiente de correlación es de 0.016 de valor positivo significa que tiene una correlación positiva débil.
- SEGUNDA :** El profesional de Enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa, en cuanto a la percepción sobre el liderazgo en sus jefes inmediatos superiores concluye que el 74.3% percibe un liderazgo mesuradamente negativo, 21.4% percibe un liderazgo positivo y un 4.3% percibe un liderazgo bajo.
- TERCERA :** El profesional de Enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital Honorio Delgado de Arequipa, en cuanto al clima organizacional concluye que el 52.9% está en riesgo, el 27.1% que no es saludable y el 20.0% que es saludable.
- CUARTA :** La hipótesis de la investigación ha sido rechazada, al comprobar que no existe una correlación directa entre el tipo de liderazgo y el clima organizacional que presentan los profesionales de Enfermería que laboran en el Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado de la ciudad de Arequipa.

RECOMENDACIONES

1. Al jefe del Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa, fomente el liderazgo transformacional a nivel de todo el personal de salud que labora en el servicio, teniendo en consideración el estilo mejor percibido, a través de capacitaciones y talleres de Liderazgo, que ofrezcan una cultura de formación de líderes, para generar motivación y modificar la percepción que tienen del clima organizacional.
2. Al jefe del Servicio de Emergencia del Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa, que en coordinación con el Director y el Jefe de Capacitación, se programe, implemente y ejecute capacitaciones en el personal, con el objetivo de conseguir un clima organizacional óptimo y saludable, enfatizando en las dimensiones que se encuentran en valores altos de riesgo.
3. A los futuros investigadores de la Maestría en Gerencia en Salud, sigan profundizando el tema del Liderazgo, en otros profesionales de la salud, para que exista una mejor comprensión de cómo se desenvuelven los jefes de los servicios que laboran en la red de hospitales del Ministerio de Salud del Perú (MINSA).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rojas-Sánchez M, Rosas-Gonzáles E, Xequé-Morales A, García-Rodríguez I, Padrón-Méndez N. Liderazgo transformacional y Clima organizacional del personal de Enfermería de un Hospital de Cusco, 2022. Lima-Perú: Tesis Maestría - Universidad César Vallejo; 2022.
2. OMS. Liderazgo y gestión en la OMS: la evaluación de la reforma de la OMS. AM de la salud. [Online].; 2017 [cited 2023 Abril 18. Disponible desde: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/A70_50Add1-sp.pdf..
3. Huamán Quispe M. Liderazgo Transformacional y su relación con el clima organizacional en los trabajadores del Servicio de Emergencia del Hospital Nacional Dos de Mayo Maestría T, editor. Callao-Perú: Universidad Nacional del Callao; 2021.
4. Organización Mundial de la Salud. Situación de la enfermería en el mundo 2020: Invertir en educación, empleo y liderazgo. [Online].; 2020 [cited 2023 Abril 20. Disponible desde: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>.
5. Organización Mundial de la Salud. Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS: Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. [Online].; 2010 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces/en/index.html.
6. Maraboto J. Liderazgo transformacional. El modelo que requieren las organizaciones para enfrentar los desafíos de la pandemia. [Online].; Febrero 10, 2021 [cited 2023 Abril 17. Disponible desde: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>.
7. Enriquez F. Definición que describe la figura del liderazgo. [Online].; 2019 [cited 2023 Abril 16. Disponible desde: <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>.
8. Gálvez Y. Liderazgo y clima organizacional en el puesto de salud Samana Cruz. [Online].; 2021 [cited 2023 Mayo 12. Disponible desde: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68745/Galvez_OYA-SDpdf?sequence=1&isAllowed=y.

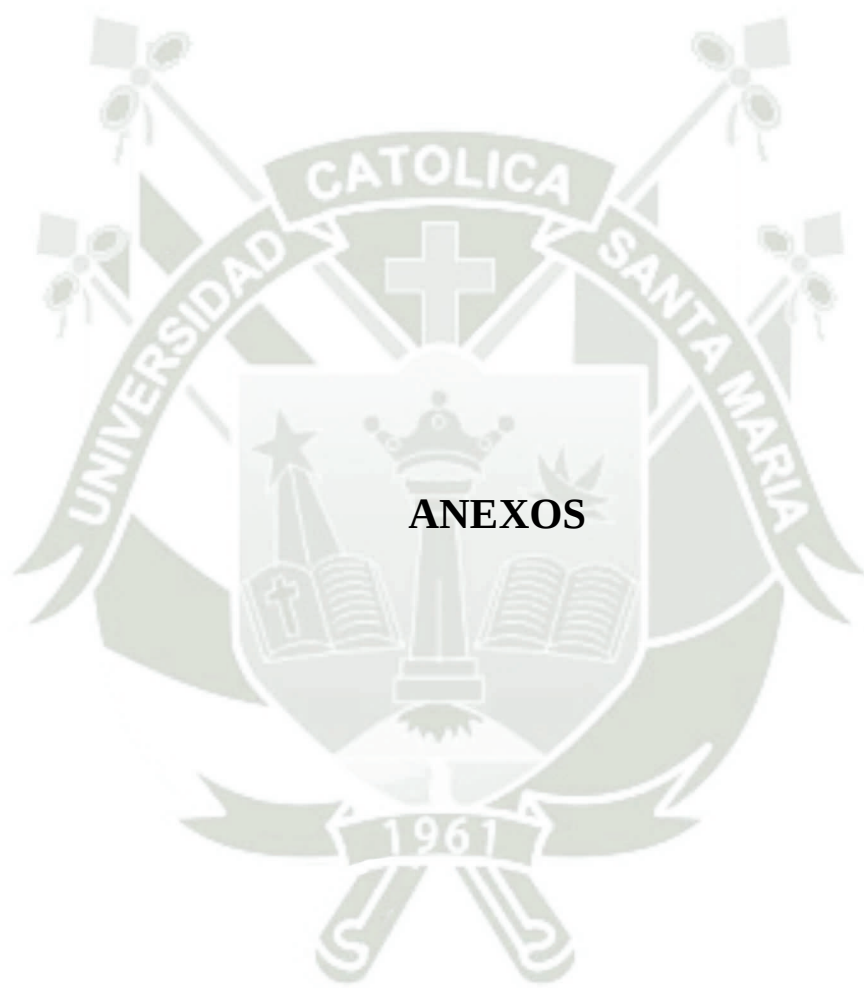
9. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Colombia: Mc Graw Hill; 2007.
10. Gómez C. Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes.: Cuadernos hispanoamericanos de psicología; 2012.
11. Dessler G. Administración de recursos humanos. Decimoprimer ed. México: Pearson; 2009.
12. Davis K, & Newstrom J. Comportamiento humano en el trabajo México: McGraw-Hill; 2013.
13. Payeras S. Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados España: Díaz de Santos; 2014.
14. Hellriegel D, & Slocum J. Comportamiento organizacional México: Thomson; 2014.
15. Falcón S. El liderazgo en las organizaciones Lima: Nueva Era; 2015.
16. Rulo M. Estilo de Liderazgo y Desempeño Laboral en Enfermeras(os) Servicio de Emergencia Hospital III Yanahuara Essalud Arequipa: UNSA; 2021.
17. Ortega K. liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II Essalud Huánuco: Universidad de Huánuco de Perú. UPG Fac. de Enf; 2016.
18. Chipa M. “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral del profesional de Enfermería de Micro Red Santa Adriana Juliaca - Universidad Peruana Unión. [Online].; 2017 [cited 2023 setiembre 9. Disponible desde: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/904/Margot_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
19. Velasquez P. Liderazgo transformacional: Ventajas, desventajas y características. [Online].; 2021 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: <https://talentum.com.bo/blog/liderazgo-transformacional-ventajas-desventajas-y-caracteristicas/>.

20. García R. La verdadera consideración individualizada. [Online].; 2022 [cited 2023 setiembre 1. Disponible desde: <https://www.tribunasalamanca.com/blogs/para-profesionales/posts/la-verdadera-consideracion-individualizada>.
21. Innovation Factory Institute. Liderazgo Transformacional, fomentando el cambio y la creatividad. [Online].; 2018 [cited 2023 setiembre 4. Disponible desde: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>.
22. Giner G. Técnicas de liderazgo transformacional. [Online].; 2019 [cited 2023 julio 19. Disponible desde: <https://asociacion-centro.org/2020/04/23/tecnicas-de-liderazgo-transformacional/#:~:text=La%20influencia%20idealizada%20atribuida%20es,como%20consecuencia%20de%20su%20conducta>.
23. Martins J. Liderazgo transaccional: qué es y cómo aplicarlo en tu empresa. [Online].; 17 de agosto de 2022 [cited 2023 Abril 17. Disponible desde: <https://asana.com/es/resources/transactional-leadership>.
24. Universidad Internacional de la Rioja. ¿Qué es el liderazgo transaccional? Características y ejemplos. [Online].; 19 diciembre del 2022 [cited 2023 Abril 17. Disponible desde: <https://mexico.unir.net/economia/noticias/liderazgo-transaccional/>.
25. Equipo Editorial de Indeed. Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas. [Online].; 21 de enero de 2023 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-transaccional>.
26. Durán M, Castañeda D. Relación entre Liderazgo Transformacional y Transaccional con la conducta de compartir conocimientos en dos empresas de servicios. Acta Colombiana de Psicología, 18(1), 135-147. DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13. 2015.
27. Ubaladgandia.com. Liderazgo laissez faire. [Online].; 2018 [cited 2023 mayo 11. Disponible desde: https://www.urbalabgandia.com/wp-content/uploads/autoaprenentatge-en-linia/59.Ser_buen_lider/liderazgo_laissez_faire.html.

28. El líder exponencial. Liderazgo laissez faire o liderazgo delegativo. Características, ventajas y desventajas. [Online].; Junio 2020 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: <https://liderexponencial.es/liderazgo-laissez-faire-o-liderazgo-delegativo-caracteristicas-ventajas-y-desventajas/>.
29. Saravia-Vergara E. Caracterización de Estilos de Liderazgo mediante el Análisis de Redes Sociales. Journal of Business. 2019; VI(1. 30-42).
30. Zabalegui A. A propósito del liderazgo en enfermería. Nursing Elsevier. 2018 Enero-Febrero; 35(1).
31. Robbins S. Comportamiento organizacional México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; 2005.
32. Echavarria M. Diseño Organizacional. [Online].; 2019 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>.
33. Randstad.es. La toma de decisiones en la empresa. [Online].; 10 Octubre 2022 [cited 2023 Abril 20. Disponible desde: <https://www.randstad.es/tendencias360/el-proceso-de-toma-de-decisiones/>.
34. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Remuneraciones. [Online].; 2019 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dgt/dgpit/dipticos/11_Diptico_Remuneracion.pdf.
35. Quiroga M, López F. Estructura Organizacional. [Online].; 1 Mayo 2020 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>.
36. Ortega C. Comunicación organizacional: definición, tipos y características. [Online].; 2023 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>.
37. Patton J. Pequeños cambios, gran impacto: como ser innovador en su lugar de trabajo. [Online].; Agosto 2021 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: <https://www.rackspace.com/es/blog/how-be-innovative-your-workplace>.

38. Mandomedio. Liderazgo organizacional: ¿cómo beneficia a mi equipo de trabajo? [Online].; 2021 [cited 2023 Abril 20. Disponible desde: <https://mandomedio.com/colombia/blog/liderazgo-organizacional-como-beneficia-a-mi-equipo-de-trabajo/>.
39. Leal C. 3 diferencias importantes entre recompensa y reconocimiento. [Online].; 2020 [cited 2023 Abril 20. Disponible desde: <https://www.nbteamconsulting.com/es/news/3-diferencias-recompensa-y-reconocimiento#:~:text=Una%20recompensa%20es%20generalmente%20un,recompensados%20%E2%80%8B%E2%80%8Bcon%20Y>.
40. Verosol.es. La importancia del confort en el trabajo. [Online]. [cited 2023 Abril 20. Disponible desde: <https://verosol.es/importancia-confort-trabajo/>.
41. Métricas. Porque es importante la motivación organizacional en las empresas. [Online].; 19 Febrero 2023 [cited 2023 Abril 20. Disponible desde: <https://metricas.mx/blog/motivacion-organizacional>.
42. Hernández Murillo A. La identidad organizacional se forma desde la cultura. [Online].; 2020 [cited 2023 Abril 19. Disponible desde: <https://greatplacetowork.com.mx/la-identidad-organizacional-se-forma-desde-la-cultura/#:~:text=La%20identidad%20organizacional%20se%20relaciona,%2C%20valores%2C%20historia%20y%20cultura>.
43. Gonzáles N. Estilos de liderazgo y clima organizacional percibidos por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. Gonzáles DWC, editor. Argentina: Revista Salud, Ciencia y Tecnología. ISSN: 2796-9711. Vol. 1; 2021.
44. Vigo Young R. Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de un establecimiento de salud de la provincia de Virú Piura: Universidad César Vallejo; 2022.
45. Sánchez Vilca G. Influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Santa Adriana Juliaca; 2021.
46. Riojas Machaca M. Liderazgo transformacional y clima organizacional del personal de enfermería de un hospital Cusco: UCV; 2022.

47. Fernández Dávila Molina A. Relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II ESSALUD Moquegua: UCSM; 2021.
48. Laos-Prada C. El liderazgo y su influencia en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza-EsSalud Ica: Universidad Nacional "San Luis Gonzaga"; 2020.
49. Castillo Málaga JP. Relación entre Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en Enfermeras de la Clínica San Juan de Dios Arequipa; 2017.
50. Zevallos Peñalva MA. Estilo de liderazgo situacional y clima organizacional en el personal de enfermería Hospital III Yanahuara - EsSalud Arequipa; 2016.
51. Huarachi Y. Estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los trabajadores del Centro de Salud de la Ciudad Nueva de Tacna. [Online].; 2022 [cited 2023 Mayo 11. Disponible desde: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93682/Huarachi_AYY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.





ANEXO N° 1

INSTRUMENTOS

INSTRUMENTOS

ANEXO 1. Instrumentos

ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA

La presente encuesta es confidencial y anónima, solo se realiza por fines de la investigación, conteste las preguntas siendo lo más sincero posible y marca una “X” según corresponda.

1. Edad:

- a. Menor de 30 años ()
- b. 31 – 40 años ()
- c. 41 – 50 años ()
- d. 51 – 60 años ()
- e. 61 a más años ()

2. Sexo:

- a. Masculino ()
- b. Femenino ()

3.Cuál es su Situación Laboral

- a. Nombrado ()
- b. Contratado ()

4. Tiempo de servicio

- a. 1 a 5 años ()
- b. 6 a 10 años ()
- c. 11 – 15 años ()
- d. 16 a más años ()

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona jerárquicamente superior de su cargo, tal como es percibida por Ud. Por favor responda todos los ítems de este cuestionario. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN 1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		Escala				
Nº	INDICADOR 1: Consideración individualizada (CI)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
1	¿Dedica tiempo a enseñar y orientar?					
2	¿Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo?					
3	¿Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas?					
4	¿Me ayuda a desarrollar mis fortalezas?					
	INDICADOR 2: Estimulación intelectual (EI)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
5	¿Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados?					
6	¿Cuándo resuelve problemas trata de verlos de formas distintas?					
7	¿Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista?					
8	¿Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo?					
	INDICADOR 3: Influencia idealizada-atribuida (IIA)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
9	¿Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella?					
10	¿Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses?					
11	¿Actúa de modo que se gana mi respeto?					
12	¿Se muestra confiable y seguro?					
	INDICADOR 4: Influencia idealizada-conductual (IIC)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
13	¿Expresa sus valores y creencias más importantes?					
14	¿Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace?					
15	¿Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas?					
16	¿Enfatiza la importancia de tener una misión compartida?					
	INDICADOR 5: Motivación inspiracional (MI)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
17	¿Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista?					
18	¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas?					
19	¿Construye una visión motivante del futuro?					
20	¿Expresa confianza en que se alcanzarán las metas?					

DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL/DESARROLLADOR						
	INDICADOR 1: Dirección por excepción activa (DPEA)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
21	¿Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos?					
22	¿Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas?					
23	¿Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen?					
24	¿Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares?					
	INDICADOR 2: Recompensa contingente (RC)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
25	¿Me ayuda siempre que me esfuerce?					
26	¿Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño?					
27	¿Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas?					
28	¿Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado?					
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO Laissez-faire						
	INDICADOR 1: Dirección por excepción pasiva (DPEP)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
29	¿Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios?					
30	¿Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal?					
31	¿Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo?					
32	¿Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar?					
	INDICADOR 2: Laissez-Faire (LF)	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
33	¿Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante?					
34	¿Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes?					
35	¿Le cuesta tomar decisiones?					
36	¿Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes?					

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este instrumento (cuestionario) es encontrar áreas de oportunidades que permitan mejorar el clima de trabajo en esta organización. La información que usted nos proporcione será de mucha utilidad en la búsqueda de la mejora continua de la institución.

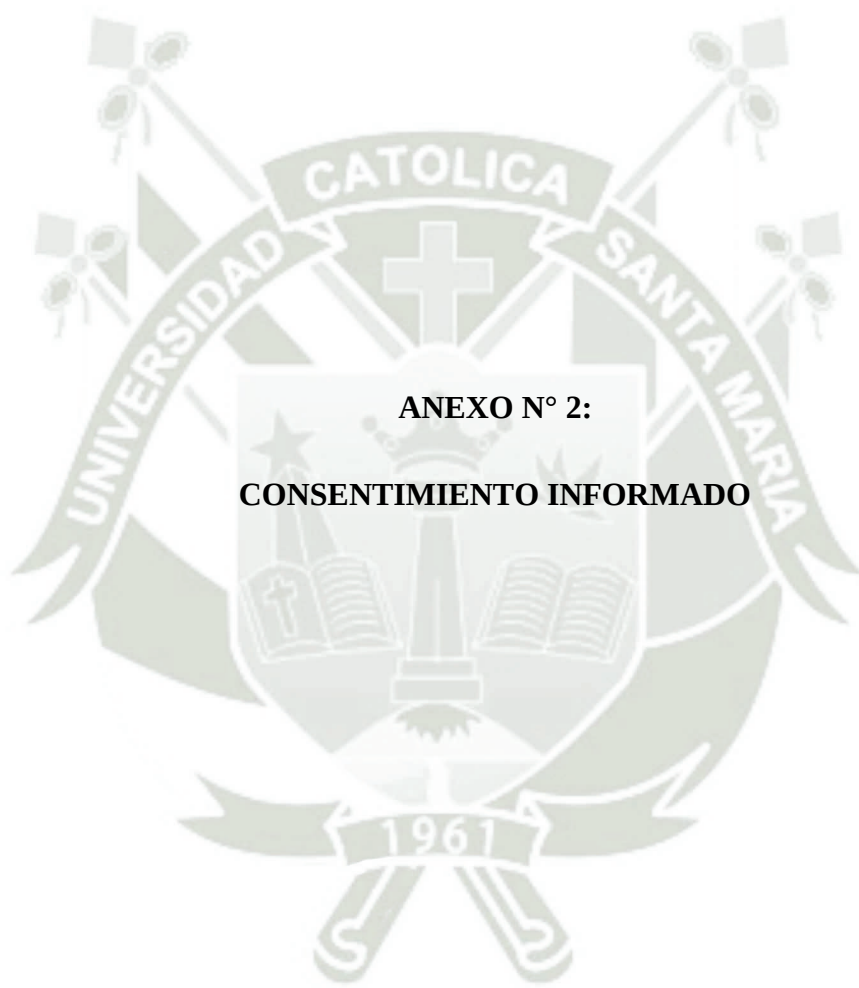
Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca en qué medida usted considera se aplica en su área de trabajo. Para cada inciso marque con una X una sola respuesta:

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

Incisos del cuestionario:

	Dimensión: Diseño organizacional	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
	Indicador: Toma de decisiones					
1	¿Mi jefe está disponible cuando se le necesita?					
2	¿En mi organización participó en la toma de decisiones?					
	Indicador: Remuneración					
3	¿Los trámites que se utilizan en mi organización son simples?					
4	¿Mi salario y beneficios son razonables?					
5	¿Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizó?					
	Indicador: Estructura	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
6	¿Las tareas que desempeño corresponden a mi función?					
7	¿Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización?					
	Indicador: Comunicación organizacional	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
8	¿Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o apreciaciones relacionadas al trabajo?					
9	¿Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo?					
10	¿Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes?					
11	¿Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno?					
	Dimensión: Potencial humano					
	Indicador: Innovación	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
12	¿La innovación es característica de nuestra organización?					
13	¿Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?					
14	¿Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas?					
	Indicador: Liderazgo	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
15	¿Mi jefe está disponible cuando lo necesitamos?					
16	¿Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de nuestra organización?					

	Indicador: Recompensa	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
17	¿Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo?					
18	¿Mi trabajo es evaluado en forma adecuada?					
19	¿Los premios y reconocimientos son distribuidos de forma adecuada?					
	Indicador: Confort.	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
20	¿En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo?					
21	¿La limpieza de los ambientes es adecuada?					
	Dimensión 3: Cultura organizacional					
	Indicador: Conflicto y cooperación					
22	¿Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito?					
23	¿Las otras áreas o servicios me ayudan cuando los necesito?					
	Indicador: Motivación	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
24	¿Recibo un buen trato en mi establecimiento de salud?					
25	¿Mi centro de labores es la oportunidad de hacer lo mejor que sé hacer?					
26	¿Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente de trabajo agradable?					
	Indicador: Identidad	N (1)	R (2)	O (3)	F (4)	S (5)
27	¿Estoy comprometido con mi organización?					
28	¿Me interesa el desarrollo de la organización de salud?					
29	¿Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud?					



ANEXO N° 2:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

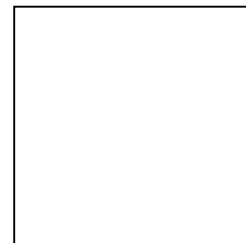
CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN

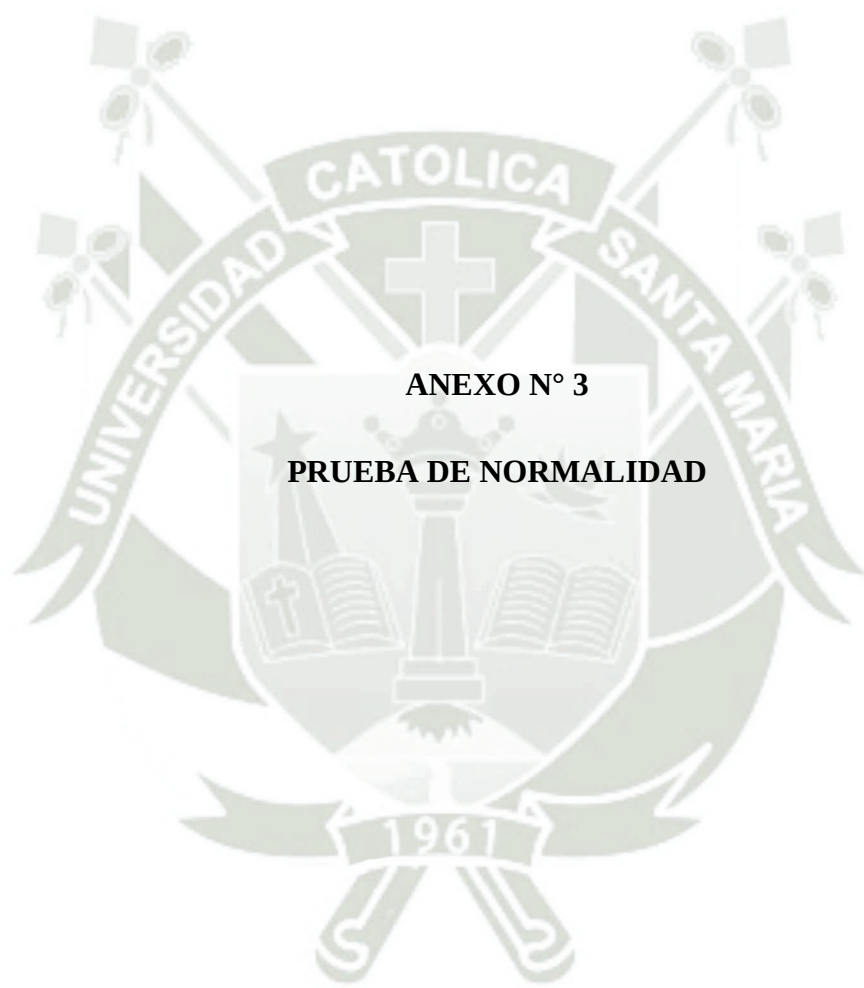
Yo de años de edad,
identificado con DNI y con domicilio
..... habiéndome
explicado en lenguaje, claro y sencillo sobre el proyecto de investigación: **LIDERAZGO
Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE ENFERMERÍA DEL SERVICIO
DE EMERGENCIA DEL HOSPITAL HONORIO DELGADO DE
AREQUIPA, 2023.**, el que se realizará en el presente año y que dicha investigación
publicará los resultados guardando reserva de mi identidad.

Estando en pleno uso de mis facultades mentales, aceptó participar en la investigación para
lo cual suscribo el presente documento.

Fecha:

Firma..... Huella digital





ANEXO N° 3

PRUEBA DE NORMALIDAD

PRUEBA DE NORMALIDAD

H_1 : Las variables tienen un comportamiento normal.

H_0 : Las variables no tienen un comportamiento normal.

Nivel de Significancia:

$\alpha = 0.05$ (sig. Bilateral)

Regla de decisión:

$P > 0.05$: Se acepta la H_1

$P < 0.05$: Se acepta la H_0

Kolmogorov-Smirnov			
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,208	70	,000
Clima Organizacional	,123	70	,010

Fuente: Resultado procesamiento en SPSS

Por medio de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, las variables Liderazgo y Clima Organizacional, se obtuvieron un nivel de significancia menor al 5% (0.000 y 0.010 respectivamente) se acepta la hipótesis nula, ya que las variables no tienen un comportamiento normal por lo tanto se aplicará la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

ANEXO N° 4

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS

					DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																				DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL								DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE									
																									TRANSACCIONAL																	
					CI				EI				IIA				IIC				MI				DPEA				RC				DPEP				LF					
	E	S	MT	TS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
1	1	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2		
2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2		
3	2	2	2	1	2	4	1	1	1	2	1	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	
4	1	2	2	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3		
5	2	2	2	1	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	
6	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	
7	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
8	3	2	2	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3		
9	3	2	1	2	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	2	2	3	3	4	3	4	3	3	2	4	2	3	
10	1	2	2	1	2	3	1	1	3	1	1	3	1	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	
11	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2
12	2	2	2	1	2	4	1	1	1	2	1	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	
13	1	1	2	1	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
14	2	2	2	1	2	4	3	3	1	2	2	1	2	2	4	4	4	2	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	
15	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	
16	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
17	2	2	2	1	3	3	2	3	1	2	1	2	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
18	5	2	1	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
19	3	2	1	2	2	4	2	1	2	3	2	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2
20	2	2	2	1	1	4	3	2	1	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3
21	2	1	2	1	1	4	1	1	3	2	2	1	1	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
22	1	2	2	1	3	5	2	3	1	2	4	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2
23	1	2	2	1	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2
24	1	2	2	1	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	4	2	3	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2	
25	2	2	2	1	1	4	1	1	3	1	1	1	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	
26	1	2	2	1	3	4	2	3	3	2	3	2	1	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	
27	1	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
28	2	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	3	4	3	3	1	3	4	2	3	2	1	3	3	3	3	3	
29	1	2	2	1	3	3	2	3	4	2	1	2	3	2	3	4	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2
30	1	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	
31	2	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
32	1	2	2	1	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
33	3	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
34	1	2	2	1	3	5	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	1	2	2	3	2	4	3	1	3	2	2	2	
35	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
36	1	2	2	1	3	2	2	3	1	2	1	2	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	
37	1	2	2	1	3	4	2	3	1	2	2	2	1	2	3	4	3	3	3	1	2	3	2	3	3	1	4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	2	2	
38	3	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	3	4	1	3	2	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	1	
39	3	2	1	3	4	3	4	3	3	4	3	4																														

83