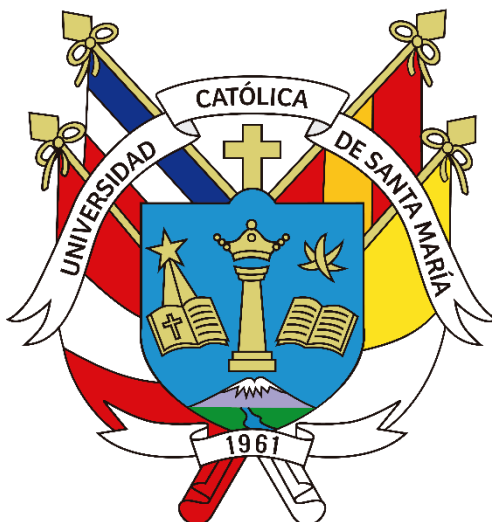


Universidad Católica de Santa María
Escuela de Posgrado
Maestría en Gerencia en Salud



**RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE SALUD DEL HOSPITAL
II ESSALUD MOQUEGUA – 2021.**

Tesis presentada por el Bachiller:

**Fernández Dávila Molina, Alejandro
Arcadio**

para optar el Grado Académico de **Maestro
en Gerencia en Salud**

Asesora:

Dra. Medina Arce, Norma Roxana

Arequipa – Perú

2022

UCSM-ERP

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

Arequipa, 24 de Mayo del 2022

Dictamen: 004630-C-EPG-2022

Visto el borrador del expediente 004630, presentado por:

2020004831 - FERNANDEZ DAVILA MOLINA ALEJANDRO ARCADIO

Titulado:

**RELACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL DE SALUD DEL HOSPITAL II ESSALUD MOQUEGUA ? 2021.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

3148 - VERA VALER JUAN JESUS
DICTAMINADOR



6003 - RIVAS VARGAS URSULA IRENE
DICTAMINADOR



6644 - ABARCA BENAVENTE VICTORIA
DICTAMINADOR





*A Dios, por ser parte de mi vida, a mis
padres David y Frecia, por su amor,
paciencia y apoyo incondicional; a Diana,
por su compañía y comprensión en el
proceso de culminación de esta etapa.*

ÍNDICE

DICTAMEN APROBATORIO

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
HIPÓTESIS	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	3
1. ESTILOS DE LIDERAZGO	4
1.1. Definición	4
1.2. Tipos de estilos de liderazgo y dimensiones	4
1.2.1. Liderazgo Transformacional	5
1.2.2. Liderazgo Transaccional	5
1.2.3. Liderazgo Pasivo/Evitador	6
1.3. Evaluación del estilo de liderazgo	6
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	7
2.1. Definición	7
2.2. Características de clima organizacional	7
2.3. Tipos de clima organizacional	8
2.3.1. Sistema Autoritario	9
2.3.2. Sistema Participativo	9
2.4. Dimensiones del clima organizacional	9
2.5. Evaluación y diagnóstico del clima organizacional	10
3. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
3.1. Locales	12
3.2. Nacionales	12

3.3. Internacionales	13
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	15
1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN	16
1.1. Técnica	16
1.2. Instrumentos	16
1.3. Cuadro de coherencias	19
1.4. Modelo de instrumento	20
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN	21
2.1. Ubicación espacial	21
2.2. Ubicación temporal	21
2.3. Unidades de estudio	21
2.4. Criterios de inclusión	22
2.5. Criterios de exclusión	22
3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	23
3.1. Organización	23
3.2. Recursos	23
3.3. Validación de los instrumentos	23
3.4. Criterios para manejo de los resultados	23
3.4.1. A nivel de recolección	23
3.4.2. A nivel de sistematización	23
3.4.3. A nivel de análisis de datos	24
CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	25
RESULTADOS	26
Tabla N°. 1	26
Gráfico N°. 1	27
Tabla N°. 2	28
Gráfico N°. 2	29

Tabla N°. 3	30
Gráfico N°. 3	31
Tabla N°. 4	32
Gráfico N°. 4	33
Tabla N°. 5	34
Gráfico N°. 5	35
Tabla N°. 6	36
Gráfico N°. 6	37
Tabla N°. 7	38
Gráfico N°. 7	39
Tabla N°. 8	40
Gráfico N°. 8	41
Tabla N°. 9	42
Gráfico N°. 9	43
Tabla N°. 10	44
Gráfico N°. 10	45
Tabla N°. 11	46
Gráfico N°. 11	47
DISCUSIÓN	48
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIA	52

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 trasversal, 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 .

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, liderazgo, transformacional, transaccional.

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to establish the link between the modes of leadership and the organizational environment of Hospital II Moquegua during the year 2021 during the state of emergency resulting from the SARS-COV 2 pandemic.

A quantitative, explanatory, cross-sectional, correlational research study was carried out, using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x Short Form for the evaluation of leadership styles and the PAHO organizational climate form for the organization's environment. The study universe comprised 102 members of the health workers who work at the Hospital II EsSalud Moquegua, who complied with the election guidelines. With respect to the inductive statistics, the chi-square test was used with an α level of 5.0 %.

The results showed that 43.1% of health personnel had an unfavorable organizational climate, followed by 41.2% with a favorable organizational climate, while only 15.7% had a moderately favorable organizational climate. 37.3% had low transactional leadership, followed by 34.3% with medium transactional leadership, while only 28.4% had a high level of transactional leadership. 35.3% had low transformational leadership, followed by 33.3% with medium transformational leadership, while 31.4% had high levels of transformational leadership. 35.3% of the personnel had low passive/avoidant leadership, followed by 34.3% with medium leadership, while only 30.4% had high passive/avoidant leadership. After using this test, it was established that the modes of leadership do not present a statistically significant relationship with the organization's environment, thus, the H0 is accepted.

KEY WORDS: Organizational climate, leadership, transformational, transactional.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los seres humanos, sufren etapas de múltiples cambios durante su vida personal y laboral, la globalización hace que ocurran grandes cambios en las organizaciones y estos suelen repercutir en los resultados de los objetivos dentro de la misma, así mismo estos se ven afectados dependiendo del modo de liderazgo junto con el ambiente de la organización percibido.

Es importante contar con líderes que tengan la noción y la forma de direccionar a los trabajadores en el debido acatamiento de los propósitos o metas. El líder, es aquel individuo con la capacidad de modificar el comportamiento de sus trabajadores siendo capaz de motivar y empoderar a sus trabajadores para utilizar la enorme potencialidad del conocimiento y habilidad a favor de cumplir los objetivos de la organización, también se dice que el perfil del líder puede variar constantemente a cambios, desafíos y retos que exigen nuevas competencias, perspectivas e intervenciones para las soluciones y el desenvolvimiento de la organización.

Conocer el clima de una organización, nace desde una mirada al enfoque sistémico, donde las características primordiales de un organismo, sociedad o cualquier otro sistema complejo crean propiedades del grupo que son el resultado de las interacciones y relaciones entre las mismas. Para entender este fenómeno y que tanto influye las características de la organización, de las personas y sobre el ambiente de trabajo; este enfoque nos deja la posibilidad de considerar a los organismos como ámbitos culturales y ambientales desde una forma global y cambiante, donde los factores que la integran están en constante interacción, donde los comportamientos individuales y del grupo influyen directamente en la organización y en su clima propio.

Por la tanto, nace el interés de realizar la siguiente investigación, debido que un hospital puede lograr un óptimo rendimiento en el acatamiento de las metas a favor de la población y que estos reflejan el modo de liderazgo y el tipo de ambiente de la organización que es percibido; se considera importante porque busca demostrar mediante datos actualizados la percepción de los trabajadores sobre el modo de liderazgo y el ambiente de la organización de los trabajadores del Hospital II EsSalud Moquegua, cuyas variables dependerán del éxito de la empresa y del óptimo rendimiento del personal en base a un estado adecuado y del óptimo desempeño de los trabajadores en base a un estado apropiado de sanidad físico-

mental; se considera de gran importancia conocer el vínculo entre el estilo de liderazgo y el ambiente de la organización del Hospital II EsSalud Moquegua.

OBJETIVOS

El objetivo principal fue determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.

Conocer los estilos de liderazgo percibido por el personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.

Identificar el tipo de clima organizacional percibido por el personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.

Establecer la relación entre las variables estilos de liderazgo y clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.

HIPÓTESIS

Dado que los estilos de liderazgo son los modos alternativos en que los líderes construyen sus conductas interactivas a fin de implementar sus funciones entretanto a líderes y el clima organizacional es el grupo de características o atributos duraderos en un entorno laboral, los cuales son captados mediante los componentes que conforman una porción de la empresa y que repercuten con respecto al comportamiento de sus trabajadores, es probable que exista un vínculo significativo entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. ESTILOS DE LIDERAZGO

1.1. Definición

Riquelme y Pedraja (2019) expresa como la destreza de los líderes en cambiar la conducta de sus trabajadores, consiguiendo impulsar y fortalecer al trabajador, así logrando utilizar la enorme potencialidad del conocimiento y habilidad a favor de cumplir los objetivos de la organización, además que aseguran una táctica de alta calidad hacia el alcance de estos.

Además, Elrehail et al. (2018) refieren que, el líder es aquel individuo que posee la habilidad potencial de incentivar a la innovación en una organización, es quien logra motivar a sus trabajadores y es capaz de crear los entornos apropiados hacia una adecuada ejecución de las capacidades de creación, lo cual lleva a crear ventajas competitivas sostenibles.

Chiavenato (2019) lo define como una repercusión entre las personas ejecutada en una circunstancia, que se dirige por medio del procedimiento de intercomunicación de las personas a la obtención de una o varias metas específicas.

Ayoub (2011) refiere que los modos de liderazgo son ejecutados mediante las acciones y conductas de los líderes, los cuales a menudo pueden influir en los integrantes de la empresa.

Teniendo los conceptos anteriores, podemos definir al "estilo de liderazgo", al estilo adquirido por el líder de una institución o empresa, que este puede someterse de diversas razones, y pueden variar en base a la experiencia del líder en cómo adopta los problemas o comportamientos acontecidos.

1.2. Tipos de estilos de liderazgo y dimensiones.

Jiménez y Villanueva (2018) mencionan que existe una variedad en cuanto los estilos de liderazgos, y en cómo el perfil del líder influye en el desarrollo de una organización. Cada uno de estos estilos de liderazgo, hace que cada organización tenga ciertas limitaciones o facultades.

Araneda et al. (2016) mencionan que uno de los modelos más aplicados sobre el estudio de los diferentes estilos de liderazgo es el de Bass y Avolio, donde

conceptualizan al estilo de liderazgo en tres tipos: Transformacional, transaccional y pasivo/evitador.

1.2.1. Liderazgo Transformacional

Pedraja et al. (2021) junto con Lai et al. (2018) concuerdan que es el estilo de liderazgo que más efectividad posee, y se sostiene como la habilidad que presenta el líder de aumentar y ampliar el interés de sus empleados al poder modificar las apreciaciones, expectativas y los incentivos hacia el desarrollo y alcance de las metas comunes de la empresa. Para que exista este tipo de modos de liderazgo, este se compone de los factores que se muestran a continuación.

- **Influencia idealizada:** exhibe el comportamiento y las características de los líderes donde los empleados logran identificarse con estos, logrando tomarlos en cuenta como ejemplos a imitar.
- **Motivación inspiracional:** Es la destreza por la cual el líder es capaz de motivar a sus empleados proporcionando el debido motivo y reto a la labor de estos.
- **Estimulación Intelectual:** Es la habilidad del líder con el propósito de lograr que los empleados sean capaces de cuestionar los modos probados de solucionar los inconvenientes y los alienten a reordenar las técnicas que usan con el propósito de poder optimizarlos, proporcionando autodeterminación y fortaleza en el entorno laboral.
- **Consideración individualizada:** Es la capacidad del líder de comprender cuales son los requerimientos de todo trabajador y opera de manera continua a fin de que ejecuten cada una de las potencialidades, logrando convertirse como un mentor para ellos.

1.2.2. Liderazgo Transaccional

Esta clase de liderazgo se identifica ya que el líder se enfoca principalmente del acatamiento de los objetivos por medio de un sistema de premios y penalizaciones.

Este estilo está compuesto por 2 dimensiones:

- Recompensa contingente: El líder esclarece las expectativas y el tipo de recompensas que los empleados recibirán con el rendimiento y acatamiento de las metas de la empresa.
- Administración por excepción activa: El líder se dedica a supervisar la realización de las funciones a fin de identificar de modo oportuno el origen de inconvenientes y en absoluto dañar los grados de desempeños pretendidos.

1.2.3. Liderazgo pasivo/evitador.

Esta clase de liderazgo se identifica ya que el líder no tiene interés en motivar ni dar guía a sus trabajadores, además que atrasa las determinaciones y evitar interferir hasta que aparecen los problemas.

Este estilo está compuesto por 2 dimensiones.

- Laissez-faire: se caracteriza por la ausencia del líder, su falta de compromiso para aclarar las expectativas, de proporcionar los objetivos y los estándares de rendimiento, evita interrelacionar en problemas graves y cuando surgen encarga la dirección a otras personas.
- Administración por excepción pasiva: el líder tiende a esperar que los problemas aparezcan para poder tomar una decisión de corrección, se involucra con críticas luego de que el personal cometa equivocaciones o en absoluto logran cumplir con las expectativas.

1.3. Evaluación del estilo de liderazgo

Para la adecuada evaluación y diagnóstico de los estilos de liderazgo existen diferentes instrumentos, siendo el más utilizado el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en su versión 5x Forma Corta de 9 dimensiones, elaborado por los autores Bass y Avolio (2004) adaptado y validado por Bautista y Delgado (2018).

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Definición

Gutiérrez (2020) lo precisa como el grupo de características o atributos que se encuentran en un entorno laboral, las cuales son captadas a través de los componentes que forman parte de la organización e influyen en el comportamiento de los empleados.

Segredo (2017) refiere que el ambiente de la organización es una anomalía compleja, de múltiple índole, que implica a elementos que se relaciona con los modos de gestión, la estructuración y las diferentes conductas de la empresa que se basan en el conocimiento, en las actitudes y prácticas, también refiere que las características del entorno laboral, las cuales son una apreciación indirecta o directa de sus empleados, repercuten en la conducta en el trabajo y que es una variable que interviene en la relación de los elementos de la estructura de organización y la conducta personal.

El Ministerio de Salud (2009) a su vez lo define como la apreciación compartida del personal respecto a su área de trabajo, de las relaciones interpersonales presentes alrededor a este y en las múltiples normas explícitas e implícitas que afecten a su actividad laboral.

2.2. Características de clima organizacional

Guevara (2018) menciona que son factores que precisan al ambiente de la organización, factores que tienen un vínculo directo con el entorno de una empresa donde se desenvuelven sus integrantes.

Para Brunet (2017) el tipo de personalidad es lo que distingue a una organización que sea sano o insano, como la que distingue a la persona humana, si se encuentra insana afecta directamente los vínculos entre el personal y la institución, estos tendrán una dificultad para poder adaptarse al ambiente de afuera. Además, la institución es capaz de en absoluto tener conciencia de su identidad ni del aspecto que refleja.

Goncalves (2000) explica que, el clima que resulta induce en ciertos comportamientos de las personas, y que estas conductas inciden en la empresa y, terminando, afectando el ambiente, acabando el trayecto, entendemos que, un lugar tiene un establecido ambiente organizacional dependiente con respecto de las

apreciaciones de sus integrantes, cuyas apreciaciones dependen de las relaciones y otro conjunto de vivencias que tengan todo integrante con la organización, también señala que los caracteres del modelo de la organización causan una establecida clase de clima organización, y que éste a su vez repercute en las motivaciones y en la conducta de los integrantes que conforman la empresa y que a su vez tiene una gran variedad de consecuencias que influyen directamente en la productividad, la satisfacción, rotación y adaptación en la organización.

Dentro de las características del clima organizacional tenemos:

- Dependiente del clima y las características que tenga el entorno del clima laboral, éstas tienden a ser externas o internas.
- Son percepciones directas o indirectas de los empleados que se encuentren en el medio ambiente laboral.
- El comportamiento laboral puede ser alterado por el clima organizacional.
- El clima actúa como un factor que participa entre el modelo de la organización que permite optimizar a través del control técnico, el ordenamiento de los trabajadores y otros medios con la conducta propia del personal.
- Las características de una organización usualmente se mantienen durante un periodo largo de tiempo, y logra una diferencia entre una organización a otra, e incluso entre un área o sección dentro de la misma organización.
- La formación de un sistema independiente que sea altamente dinámico dependerá del ambiente ligado con las configuraciones, particularidades y personas que constituyen a una organización.

2.3. Tipos de clima organizacional

Ramos (2012) hace referencia que puede haber dos tipos de clima organizacional, divididos en 2 enormes modelos, un sistema autoritario que se distingue por ser cerrado y tener una estructura rígida, y un sistema participativo, que se caracteriza por ser un clima abierto de estructura flexible.

2.3.1. Sistema Autoritario

- **Sistema de autoritarismo explotador.**

Sistema que tiene por característica en que la gerencia, dirección o jefatura no tiene la plena confianza de los trabajadores bajo su mando, y usualmente los trabajadores presentan una percepción de un clima organizacional de temor, de miedo, donde usualmente la interacción entre los jefes y los trabajadores es casi inexistente.

- **Sistema de autoritarismo paternalista.**

Sistema en la que suele existir un vínculo de confianza entre las autoridades y el personal, esta clase de ambiente se caracteriza por utilizar premios o sanciones como incentivo en donde los supervisores realizan mecanismos de control sobre los trabajadores.

2.3.2. Sistema Participativo

- **Sistema consultivo**

Está caracterizado por ser la existencia de una confiabilidad entre los jefes y colaboradores, en este clima el ambiente se encuentra definido por ser dinámico y que la dirección operativa se basa en metas que se quiere lograr.

- **Sistema participación en grupo**

Tiene por característica la confianza plena de los jefes en sus trabajadores, el funcionamiento del sistema de participación en grupo es que, a fin de alcanzar los propósitos planteados, estos se hacen a través de la participación estratégica del equipo de trabajo.

2.4. Dimensiones del clima organizacional

García e Ibarra (2012) mencionan que el clima organizacional es multi-dimensional, conformado mediante 8 elementos.

- Métodos de mando: Es la manera por la cual el líder impacta en la conducta del personal.
- Fuerzas de motivación: Modo en cómo se adapta los procedimientos a fin de impulsar a los trabajadores y corresponder a sus requerimientos.

- Procesos de comunicación: La propiedad de las diferentes clases de intercomunicación de la organización, al igual que el modo de ejecutarlos.
- Influencia: La importancia sobre la interacción del jefe con el trabajador a fin de determinar las metas de la empresa.
- Toma de decisiones: La adecuación sobre los datos donde se tomarán las elecciones, del mismo modo la repartición de las diferentes tareas.
- Planificación: La manera de cómo establecer el modelo de consolidación de metas y propósitos.
- Control: La manera en cómo se ejerce y se distribuye el monitoreo entre los niveles de la organización.
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: La manera de planeamiento, al igual que la configuración esperada.

2.5. Evaluación y diagnóstico del clima organizacional

Bernal y Chávez (2018) refieren que, para realizar la evaluación y diagnóstico del clima organizacional, se utiliza una herramienta que estuvo desarrollada a través de la OPS, el cual se ha demostrado ser un instrumento válido y confiable, el cual consta de cuatro factores con sus correspondientes dimensiones.

Cada factor está compuesto por cuatro dimensiones que ayudan a determinar el tipo de clima organizacional, el factor liderazgo se compone de las siguientes dimensiones: la dirección, el estímulo a la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y la solución de conflictos; La motivación se compone de las dimensiones: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y condiciones de trabajo; el factor reciprocidad que consta de las dimensiones aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad; y para el factor participación el compromiso por la productividad, compatibilización de interés, intercambio de información e implicación por el cambio: factores y dimensiones que nos permitirán obtener un diagnóstico respecto al clima organizacional. (Serrate, 2014)

3. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

3.1. Locales

Campano (2019) en su tesis titulada “Liderazgo directivo en el clima laboral en la institución educativa Daniel Becerra Ocampo, Moquegua, 2018”, concluyó mediante un estudio cuantitativo, descriptivo no experimental correlacional, con un universo de 68 individuos, el vínculo entre el liderazgo directo y el clima organizacional en la I.E. Daniel Becerra Ocampo de Moquegua, con una correlación positiva moderada (0,475), donde un 2.94% manifiesta “casi siempre” y un 97,06 % “siempre” que desempeñan tareas en dirigir a los maestros en dirección a las metas trazadas.

Silva (2015) en su tesis titulada “Estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua – 2015”, determinó en su investigación que el estilo de liderazgo que predomina es el estilo liberal (57.0%) y que la clase de ambiente de la organización que predomina es el ambiente de autoritarismo paternal (46.0 %) estos resultados con z del 95.0 %, a su vez estableció que en absoluto hay impacto del estilo de liderazgo liberalista en la clase de ambiente de la organización autoritaria paternal.

3.2. Nacionales

Castillo et al. (2019) en su tesis titulada “Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimiento de salud de una Microred de Perú, 2019”, determinaron mediante una investigación descriptiva transversal y correlacional, en una población compuesta por 88 trabajadores, de los cuales un 54.5% presentó un liderazgo transaccional y el 55.7% un liderazgo de transformación elevado e inferior. El grado de liderazgo del jefe resultó ser intermedio (50.0 %) y el ambiente de la organización del personal estuvo por ser mejor (68,20%). Se evidenció un vínculo positivo y significativo entre el ambiente de la organización y el liderazgo transaccional y de transformación. El vínculo entre las clases de liderazgo del jefe y el ambiente de la organización de los empleados es positivo y significativo, de esta forma, mientras más alto sea el liderazgo, más óptimo será el ambiente de la organización.

Albujar y Tocto (2020) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional de la subregión de salud de Jaén, distrito Jaén provincia Jaén,

región Cajamarca – 2016”, realizaron una investigación de tipo descriptivo correlacional no experimental, con un muestreo de 63 personas con un z del 95%. Concluyeron que hay un vínculo de sujeción de modo relativo significativo entre los modos de liderazgo y el ambiente de la organización; hay un vínculo de sometimiento significativo entre el modo de liderazgo de transformación y el ambiente de la organización; que no hay vínculo de sometimiento entre el modo de liderazgo transaccional y el ambiente de la organización; que no hay vínculo de sometimiento entre el modo de liderazgo Laissez Faire con el ambiente de la organización.

Chura (2017) en su tesis titulada “Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca – 2017”. Efectuó un estudio descriptivo, correlacional, de corte transversal no experimental transversal, con un muestreo de 112 trabajadoras de enfermería. Se concluyó que el modo de liderazgo que se capta mayormente es el Laissez Faire y que hay un ambiente de la organización no favorable, de igual forma el vínculo directo y significativo entre los modos de liderazgo y ambiente de la organización.

3.3. Internacionales

Oliva y Molina (2016) en su tesis titulada “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile – 2019” donde realizaron un estudio investigativo descriptivo correlacional, con un muestreo de 179 funcionarios. Concluyó que el modo de liderazgo gerencial resultó ser el de más predominio (38.0 %), la condición de bienestar en el trabajo fue nivel medio (52%), demostrando un vínculo positivo entre los estilos directivos, participativos y persuasivos con la condición de bienestar en el trabajo de forma especial con los factores satisfacción con la remuneración, ambiente físico y de supervisión.

Hernández et al. (2021) en su tesis titulada “Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano – 2021”, realizaron un estudio cuantitativo, descriptivo, correlacional y transaccional, con un universo total de 152 empleados y 16 directivos, aplicando el formulario Instrumentos de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo. Donde concluyó la propensión vinculada con la presencia de unas calidades de ambiente normal hacia cada una de las áreas y una clase de liderazgo autócrata consultador y encargado de acuerdos, que los grados de

ambiente de la organización inferiores es habitual que los problemas comunicativos se acentúan en la empresa y que ello produzca que en absoluto haya una apropiada intercomunicación entre autoridades y empleados, originando como resultado un desequilibrio del ambiente en el trabajo propiciado, en su mayoría mediante el modo de liderazgo que predomina.





CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

1.1. Técnica

Cuestionario

1.2. Instrumentos

Para la variable estilos de liderazgo se utilizó el Cuestionario MLQ 5x forma corta, el cuestionario tiene una valoración con formato Likert con respuestas de un rango de 1 (nunca), 2 (Rara vez), 3 (A veces), 4 (A menudo) a 5 (siempre), donde las distribuciones para cada indicador y sus criterios.

Los ítems que corresponden al indicador de liderazgo transaccional consigan a los criterios de recompensa contingente (reactivos 1, 11, 16 y 35), dirección por excepción activa (reactivos 4, 22, 24 y 27). Se determina el nivel de Liderazgo Transaccional de la siguiente forma.

Liderazgo Transaccional	
Bajo	11-20
Medio	21-24
Alto	25-33

Los ítems que corresponden al indicador de liderazgo transformacional consigan los criterios de influencia idealizada conductual (reactivos 6, 14, 23 y 34), influencia idealizada atribuida (reactivos 10, 18, 21 y 25), motivación intelectual (reactivos 9, 13, 26 y 36), estimulación intelectual (reactivos 2, 8, 30 y 32) y consideración individualizada (reactivos 15, 19, 29 y 31). Se determina el nivel de Liderazgo Transformacional de la siguiente manera:

Liderazgo transformacional	
Bajo	27-55
Medio	56-63
Alto	64-78

Los ítems que corresponden al indicador liderazgo pasivo/evitador consigan los criterios de Laissez-Faire (reactivos 5, 7, 28 y 33) y dirección por excepción pasiva

(Reactivos 3, 12, 17 y 20). Se determina el nivel de Liderazgo Transformacional de la siguiente manera:

Liderazgo pasivo/evitador	
Bajo	9-24
Medio	25-31
Alto	32-40

La categorización se calcula mediante los percentiles 33 y 66 de cada dimensión de los estilos de liderazgo.

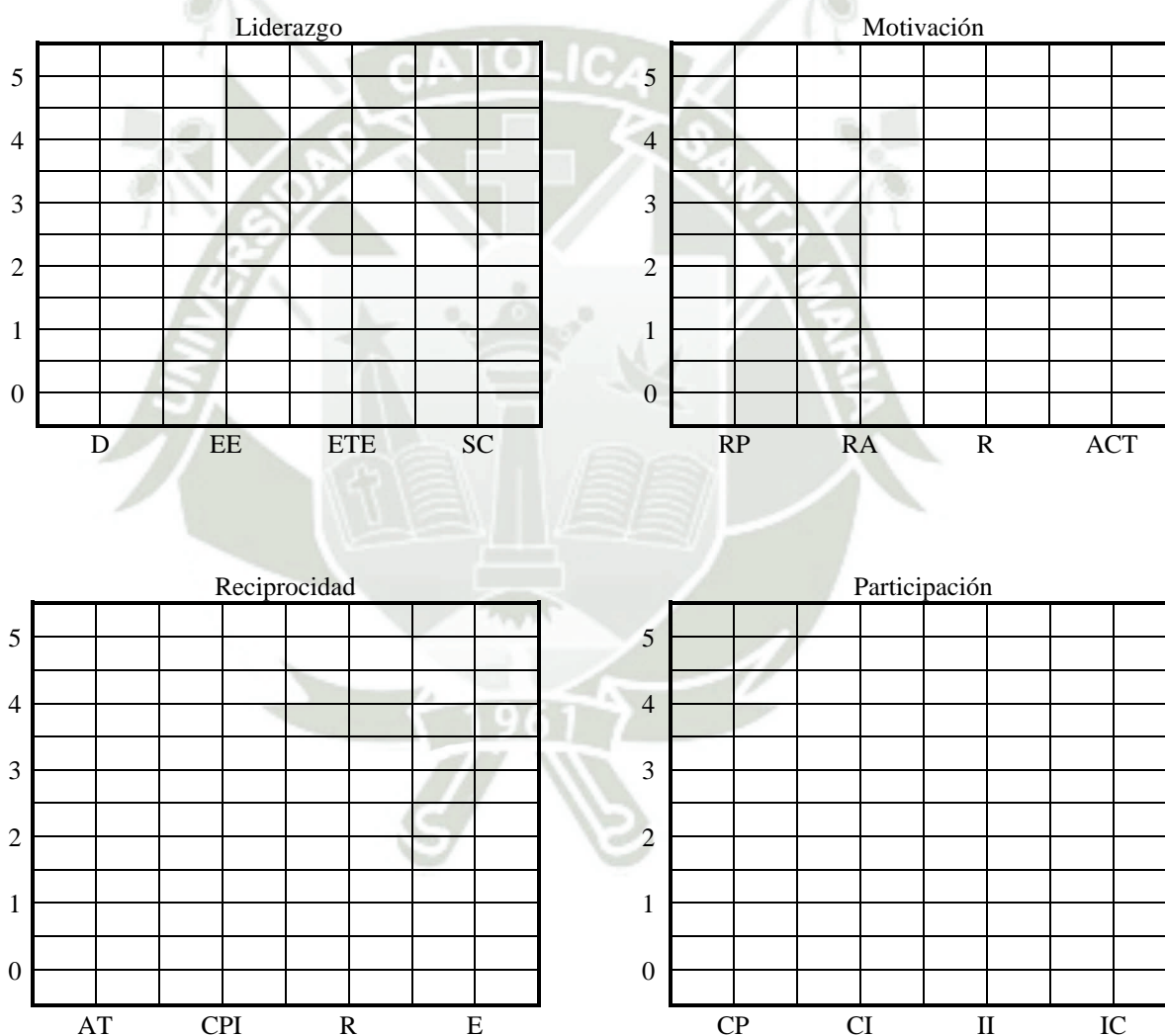
Para el factor “Clima organizacional” se utilizó el formulario ejecutado por la OPS “sobre mi trabajo” de tipo Likert, el instrumento consta con 80 preguntas, donde cada respuesta que refleja al clima organizacional como positivo toma el valor de 1, mientras que la respuesta que refleja como negativo toma el valor de 0.

En el siguiente cuadro se observa las respuestas donde el valor 1 este sombreado e indica las respuestas como valor positivo del clima organizacional y con el valor 0 en donde indica al clima organizacional como negativo.

No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F	No	V	F
1.	1	0	17.	1	0	33.	0	1	49.	0	1	65.	1	0
2.	1	0	18.	1	0	34.	1	0	50.	0	1	66.	1	0
3.	1	0	19.	1	0	35.	0	1	51.	0	1	67.	0	1
4.	1	0	20.	0	1	36.	0	1	52.	0	1	68.	0	1
5.	0	1	21.	1	0	37.	0	1	53.	1	0	69.	1	0
6.	1	0	22.	1	0	38.	1	0	54.	0	1	70.	0	1
7.	0	1	23.	1	0	39.	0	1	55.	1	0	71.	1	0
8.	1	0	24.	1	0	40.	0	1	56.	0	1	72.	1	0
9.	0	1	25.	0	1	41.	0	1	57.	0	1	73.	0	1
10.	1	0	26.	1	0	42.	0	1	58.	1	0	74.	1	0
11.	1	0	27.	0	1	43.	1	0	59.	1	0	75.	1	0
12.	0	1	28.	0	1	44.	0	1	60.	1	0	76.	1	0
13.	0	1	29.	0	1	45.	0	1	61.	1	0	77.	0	1
14.	0	1	30.	0	1	46.	0	1	62.	1	0	78.	0	1
15.	1	0	31.	0	1	47.	0	1	63.	0	1	79.	0	1
16.	1	0	32.	1	0	48.	1	0	64.	0	1	80.	0	1

Para la interpretación del resultado, se hace la sumatoria de los resultados por cada dimensión, en donde se obtiene un promedio entre 0 y 5, que sumado a las demás subvariables alcanzan una cifra de veinte, teniendo una totalidad de ochenta ptos. del mismo modo que la cantidad de número de afirmaciones en el cuestionario.

Para el estudio de los productos se hará un cuadro por toda variable donde “X” se colocará la subvariable y en Y las cifras desde 0 a 5.



Según la media de las variables se calificará al clima organizacional las categorías de Desfavorable (valor < a 2.5), medianamente favorable (valor entre 2.6 – 3) y favorable (valor entre 3.1 – 5).

1.3. Cuadro de coherencias

VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
ESTILOS DE LIDERAZGO	Liderazgo transaccional.	Recompensa contingente.	Cuestionario de estilos de liderazgo MLQ (5x) forma corta.	1, 11, 16, 35
		Dirección por excepción activa.		4, 22, 24, 27
	Liderazgo transformacional.	Influencia idealizada conductual.		6, 14, 23, 34
		Influencia idealizada atribuida.		10, 18, 21, 25
		Motivación inspiracional.		9, 13, 26, 36
		Estimulación intelectual.		2, 8, 30, 32
		Consideración individualizada.		15, 19, 29, 31
	Liderazgo pasivo/evitador.	Laissez-faire.		5, 7, 28, 33
		Dirección por excepción pasiva.		3, 12, 17, 20
	CLIMA ORGANIZACIONAL.	Liderazgo.		Dirección.
Estímulo a la excelencia.			15, 30, 34, 52, 70	
Estímulo al trabajo en equipo.			2, 17, 35, 50, 73	
Solución de conflictos.			16, 31, 36, 55, 68	
Motivación.		Realización personal.	3, 18, 37, 49, 74	
		Reconocimiento de la aportación.	19, 32, 40, 56, 69	
		Responsabilidad	4, 20, 43, 57, 75	

		Adecuación de las condiciones de trabajo		5, 21, 41, 59, 65
	Reciprocidad	Aplicación al trabajo		6, 22, 42, 58, 71
		Cuidado del patrimonio institucional		7, 23, 44, 60, 72
		Retribución		8, 24, 39, 54, 66
		Equidad		9, 25, 45, 53, 76
	Participación	Compromiso con la productividad		10, 26, 46, 61, 77
		Compatibilización de interés		11, 27, 47, 62, 78
		Intercambio de información		12, 28, 48, 63, 79
		Implicaciones al cambio		13, 29, 38, 64, 80

1.4. Modelo de instrumento

1.4.1. Cuestionario de estilos de liderazgo (ANEXO 02)

1.4.2. Cuestionario de clima organizacional (ANEXO 03)

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación espacial

Hospital II Moquegua, EsSalud. Urbanización Capillune S/N, San Francisco, Mariscal Nieto, Moquegua, Perú.

2.2. Ubicación temporal

Octubre a diciembre del 2021 durante el estado de emergencia producto de la pandemia por SARS-COV 2.

2.3. Unidades de estudio

El Hospital II EsSalud Moquegua esta conformada por los siguientes departamentos y jefaturas.

DIRECCIÓN DE LA RED ASISTENCIAL	DEPARTAMENTOS	Nº	JEFATURAS	Nº
	Departamento de medicina	1	Servicio de medicina	1
			Servicio de emergencia y cuidados intensivos	1
			Servicio de pediatría	1
			Servicio de medicina física y rehabilitación	1
	Departamento de cirugía	1	Servicio de cirugía	1
			Servicio de Anestesiología y centro quirúrgico	1
			Servicio de obstetricia	1
	Departamento de ayuda al diagnóstico y tratamiento	1	Servicio de farmacia	1
			Servicio de patología clínica	1
Servicio de diagnóstico por imágenes			1	
Enfermería	1	Servicio de enfermería	1	
TOTAL		4		11

El universo estuvo conformado por los trabajadores del Hospital II EsSalud Moquegua que se encuentre trabajando presencialmente.

PERSONAL DE SALUD	Nº
Médicos	52
Enfermera	72
Odontólogos	6
Obstetras	21
Tecnólogos Médicos	25
Servicio Social	2
Técnicos asistenciales	48
Psicólogos	3
Nutricionistas	2
Biólogos	3
Químico farmacéutico	3

Total	237
-------	-----

Universo: 237 personas.

Muestra: 147 personas.

Se calculó la muestra con la fórmula:

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

Donde:

- n: Tamaño del muestreo encontrado
- N: El universo
- Z: Variable estadística que dependerá del nivel de confianza
- e: Error de estimación máxima aceptada
- p: Prob. de que suceda la incidencia estudiada
- q: Prob. de que en absoluto suceda la incidencia estudiada

En este caso:

- n= 147
- N= 237
- Z= 1.96 (95% de margen de confianza)
- e= 0.05
- P= 0.5
- q= 0.5

De la muestra obtenida, hubo participantes que abandonaron, no completaron los instrumentos o no respondieron por lo que solo se quedó con 102 cuestionarios que cumplieron con los criterios de inclusión.

2.4.Criterios de inclusión:

- Todos los trabajadores de salud que trabajan en los Departamentos y prestaciones de servicios de Medicina, Cirugía, Ayuda al Diagnóstico y Tratamiento, Enfermería.
- Se consideró al personal de salud (médicos, obstetras, enfermeras, tecnólogos médicos, asistentes sociales, químicos farmacéuticos, biólogos, psicólogos, nutricionistas, técnicos de enfermería, odontólogos) que hayan firmado el consentimiento informado.

- Personal de salud que tenga una antigüedad mayor a 1 año de vínculo laboral con la institución.

2.5. Criterios de exclusión:

- Empleados de salud que en absoluto deseen contribuir con el estudio.
- Trabajadores sanitarios que están en periodo vacacional o reposo médico.
- Personal de salud que se encuentre realizando labores de trabajo remoto.
- Fichas incompletas

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. Organización

Se pidió consentimiento al jefe del Hospital II Moquegua EsSalud, y teniendo ya el consentimiento informado de los trabajadores se aplicó los cuestionarios correspondientes para la recopilación de informaciones.

3.2. Recursos

- Humanos: Fue realizado por el maestrista de dicho proyecto de tesis y cuatro personas de apoyo para la recolección de datos, Asesor de tesis, estadista.
- Financieros: Autofinanciado
- Físicos: Instalaciones del hospital II Moquegua EsSalud, material de encuesta

3.3. Validación de los instrumentos:

Para la evaluación del factor Estilos de Liderazgo se utilizó el formulario MLQ forma 5x ejecutado por los investigadores Bass y Avolio, que fue adecuado y validado por Bautista y Delgado (2018) en su tesis titulada “¿Los estilos de liderazgo de rango completo influyen en las variable más relevantes del cambio organizacional?” en Perú, 2018 con un valor de alfa de Cronbach de 0.899, lo que indica que el instrumento de medición es aceptable y para la prueba del factor Clima Organizacional se utilizó el formulario sobre el clima organizacional “Sobre mi trabajo” validado a través del OPS.

3.4. Criterios para manejo de los resultados

3.4.1. A nivel de recolección.

La información recolectada se hizo a través de los cuestionarios impresos que se entregó a los participantes que desearon participar de la investigación.

3.4.2. A nivel de sistematización.

Culminada la recolección de datos, la información se ingresó al programa Microsoft Excel en una matriz de sistematización de datos.

3.4.3. A nivel de análisis de datos.

Los datos de la matriz de sistematización de informaciones se importaron al sistema estadístico IBM SPSS Statistics versión 26, donde se investigó el vínculo entre los factores de estudios a través del uso de la evaluación estadística de Pearson. Posteriormente se elaborarán las tablas y gráficos para la presentación de resultados conforme a las metas planteadas en la investigación.

Fórmula de Chi cuadrado de Pearson:

$$x^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

Donde:

X^2 = Chi Cuadrado

Fo = Frecuencia Observada

Fe = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria



CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS**Tabla N°. 1****Edad según el sexo del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.**

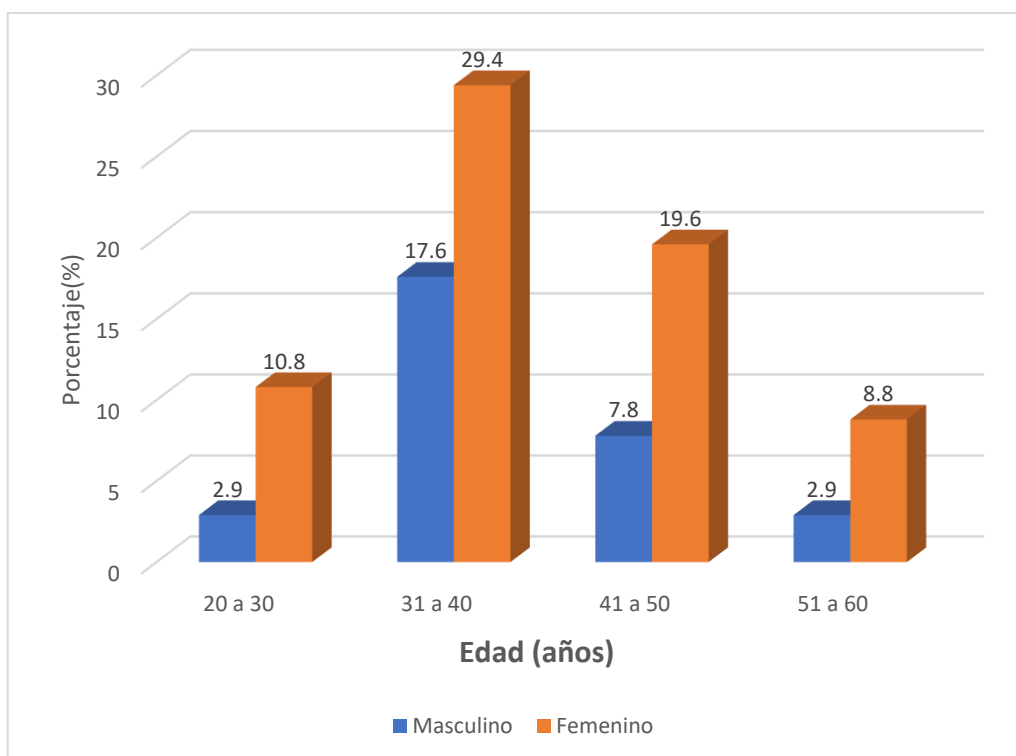
Edad (años)	Sexo				TOTAL	
	Masculino		Femenino		N°.	%
	N°.	%	N°.	%		
20 a 30	3	2,9	11	10,8	14	13,7
31 a 40	18	17,6	30	29,4	48	47,1
41 a 50	8	7,8	20	19,6	28	27,5
51 a 60	3	2,9	9	8,8	12	11,8
TOTAL	32	31,4	70	68,6	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

El cuadro N°1 presenta que el 47,10 % del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua tienen entre 31 a 40 años, y que el 29,40 % son mujeres y el 17,60 % son hombres.

Gráfico N°. 1

Edad según el sexo del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N°. 2

Tiempo de trabajo del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021

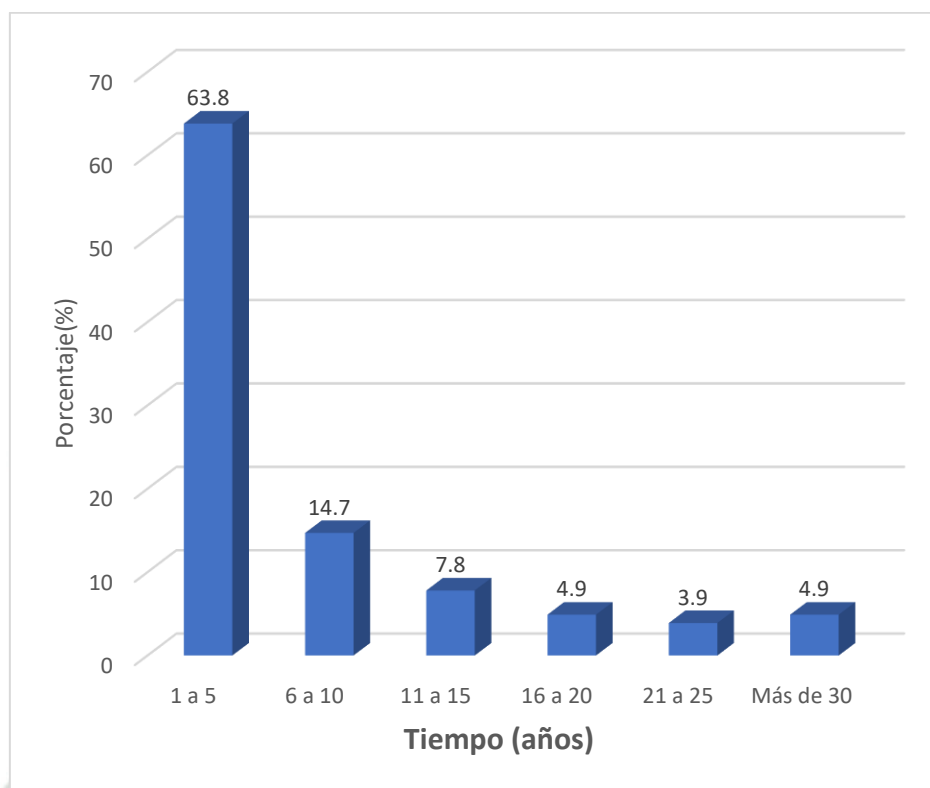
Tiempo (años)	N°.	%
1 a 5	65	63,8
6 a 10	15	14,7
11 a 15	8	7,8
16 a 20	5	4,9
21 a 25	4	3,9
Más de 30	5	4,9
TOTAL	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

El cuadro N°. 2 presenta que el 63,80 % del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua tienen de 1 a 5 años de servicio, seguido del 14,7% del personal que tienen entre 6-10 años de servicio, el 7,8% de 11-15 años, el 4,9% de 16-20 años y más de 30 años, mientras que solo el 3,9% tienen de 21 a 25 años de trabajo.

Gráfico N°. 2

Tiempo de trabajo del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N°. 3

Profesión del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.

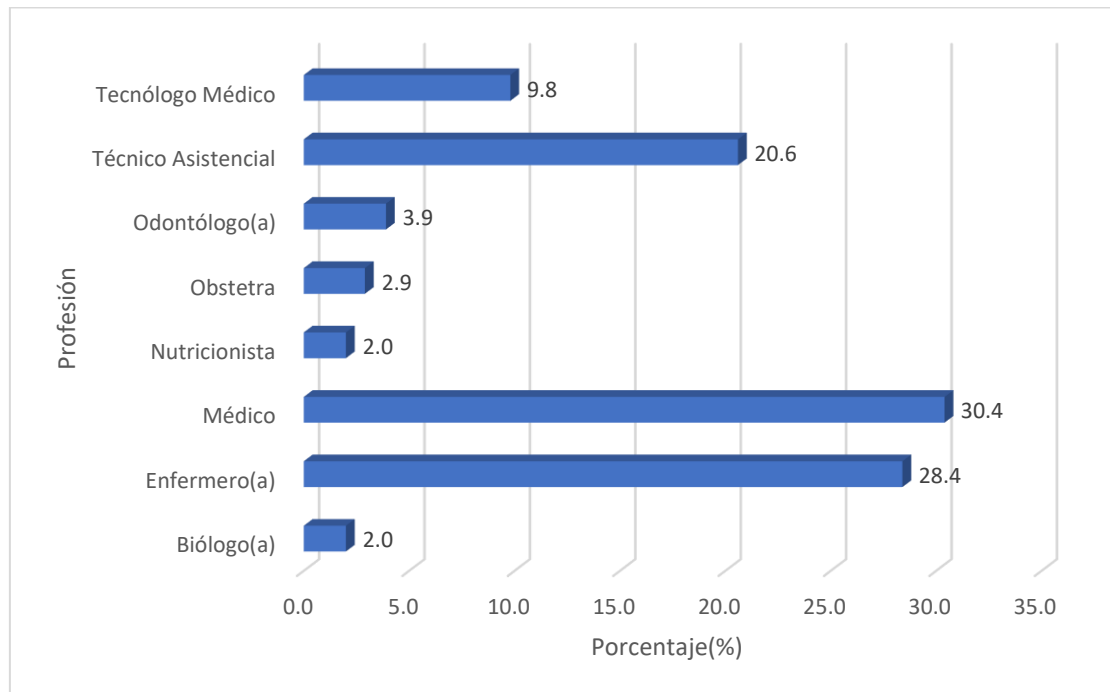
Profesión	N°.	%
Biólogo(a)	2	2,0
Enfermero(a)	29	28,4
Médico	31	30,4
Nutricionista	2	2,0
Obstetra	3	2,9
Odontólogo(a)	4	3,9
Técnico Asistencial	21	20,6
Tecnólogo Médico	10	9,8
TOTAL	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

El cuadro N° 3 presenta que el 30,40 % del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua son médicos, seguido del 28,4% de enfermeras, el 20,6% son técnicos asistenciales, el 9,8% que son tecnólogos médicos, mientras que el 2,0% son biólogos y nutricionistas.

Gráfico N°. 3

Profesión del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.



Fuente: Matriz de sistematización.



Tabla N°. 4

**Liderazgo transaccional que percibe el personal de salud del Hospital II EsSalud
Moquegua – 2021.**

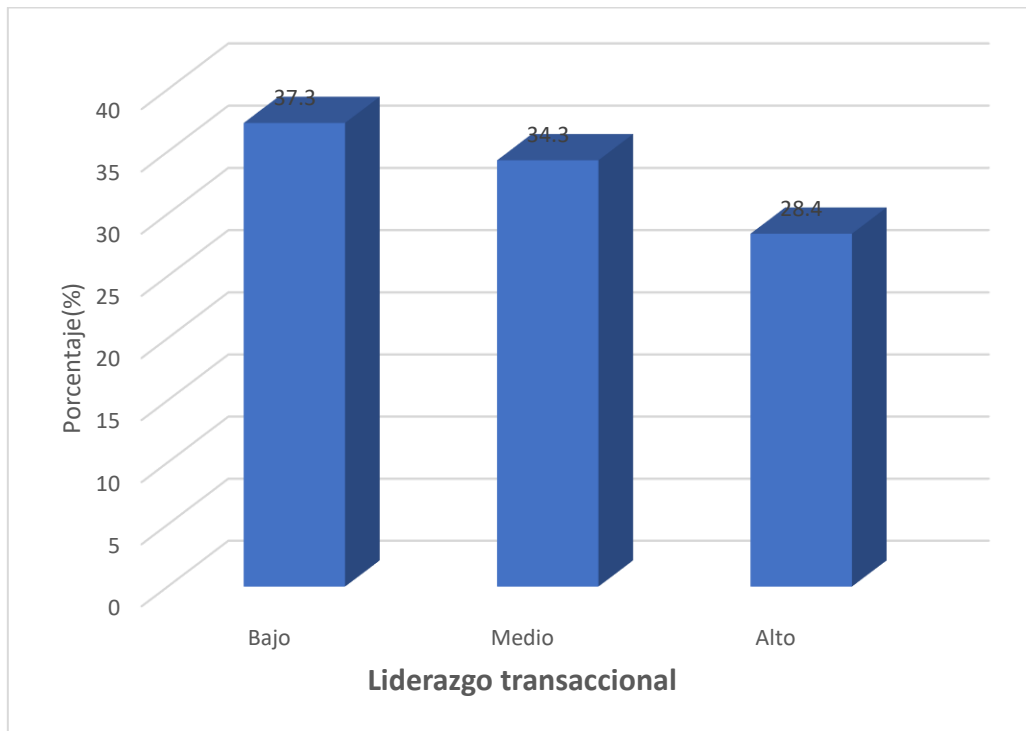
Liderazgo transaccional	N°.	%
Bajo	38	37,3
Medio	35	34,3
Alto	29	28,4
TOTAL	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

El cuadro N° 4 presenta que el 37.3% del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua percibe un liderazgo transaccional bajo, seguido del 34.3% presentan liderazgo transaccional medio, mientras que solo el 28.4% tienen alto nivel de liderazgo transaccional.

Gráfico N°. 4

**Liderazgo transaccional que percibe el personal de salud del Hospital II EsSalud
Moquegua – 2021**



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N°. 5

**Liderazgo transformacional que percibe el personal de salud del Hospital II EsSalud
Moquegua – 2021.**

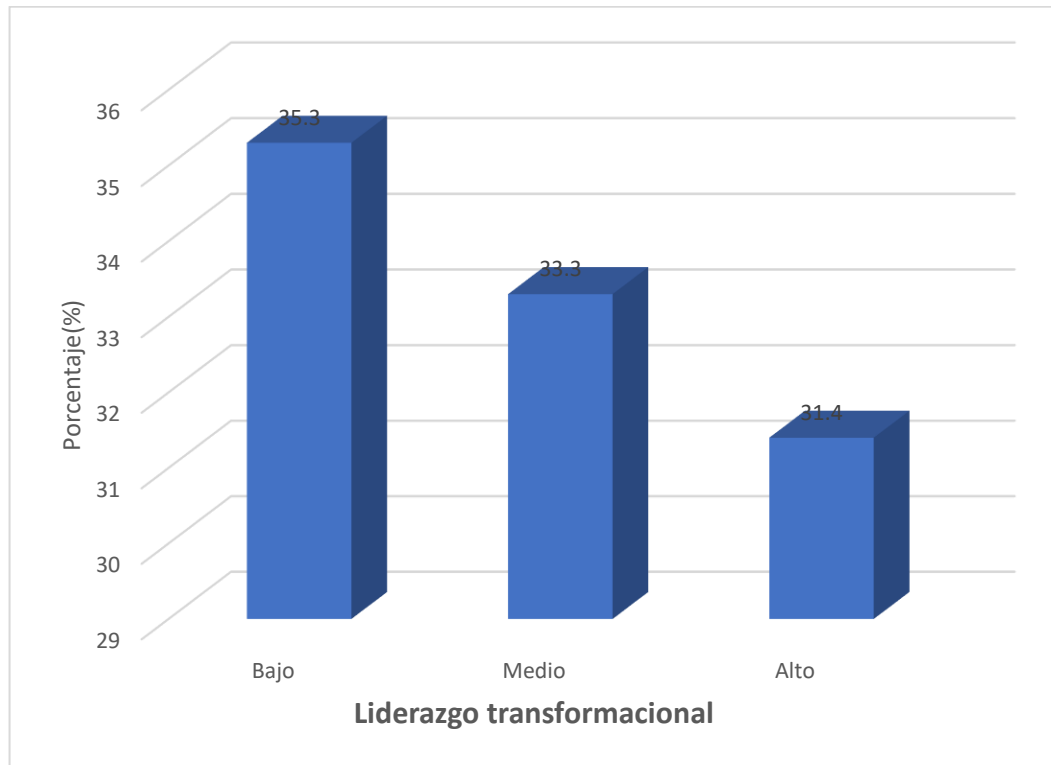
Liderazgo transformacional	N°.	%
Bajo	36	35,3
Medio	34	33,3
Alto	32	31,4
TOTAL	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

El cuadro N° 5 presenta que el 35.3% del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua percibe un liderazgo transformacional bajo, seguido del 33.3% con liderazgo transformacional medio, mientras que el 31.4% tienen alto nivel de liderazgo transformacional.

Gráfico N°. 5

Liderazgo transformacional que percibe el personal de salud del Hospital II EsSalud
Moquegua – 2021.



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N°. 6

**Liderazgo pasivo/evitador que percibe el personal de salud del Hospital II EsSalud
Moquegua – 2021.**

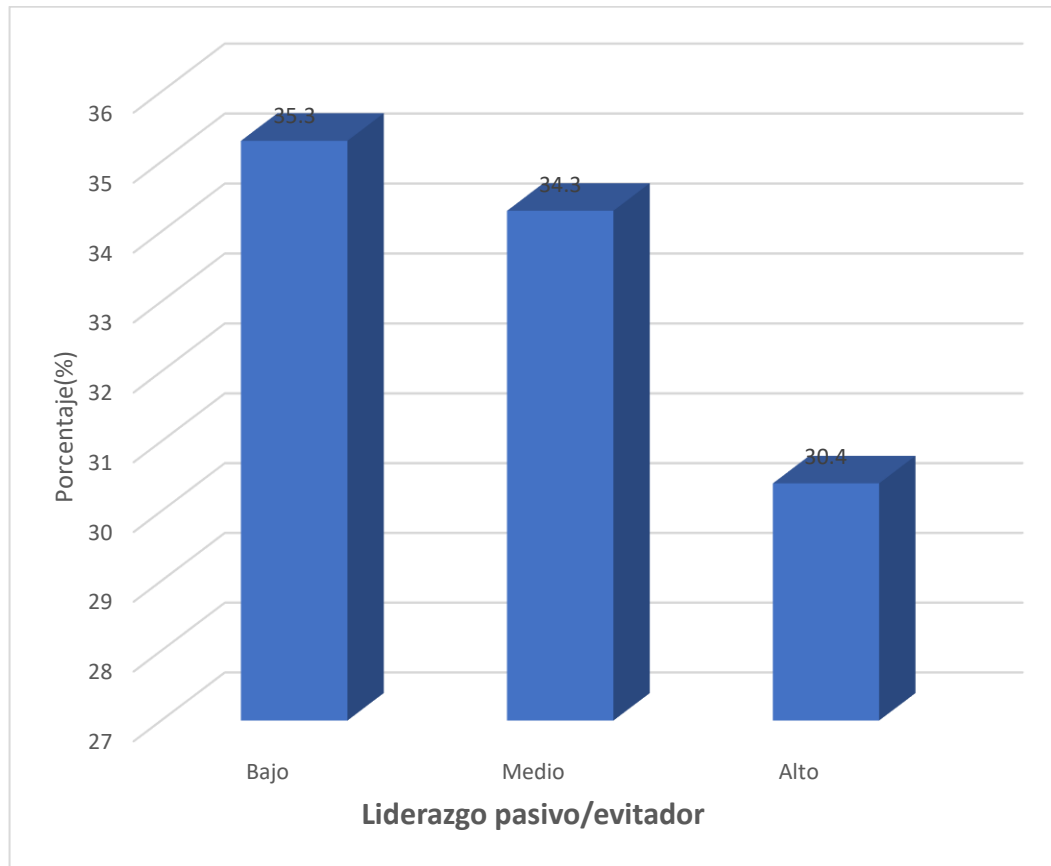
Liderazgo pasivo/evitador	N°.	%
Bajo	36	35,3
Medio	35	34,3
Alto	31	30,4
TOTAL	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

El cuadro N° 6 presenta que el 35.3% del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua percibe un liderazgo pasivo/evitador bajo, seguido del 34.3% con liderazgo medio, mientras que solo el 30.4% tienen alto nivel de liderazgo pasivo/evitador.

Gráfico N°. 6

**Liderazgo pasivo/evitador que percibe el personal de salud del Hospital II EsSalud
Moquegua – 2021.**



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N° 7

**Indicadores del clima organizacional en el personal de salud del Hospital II EsSalud
Moquegua – 2021.**

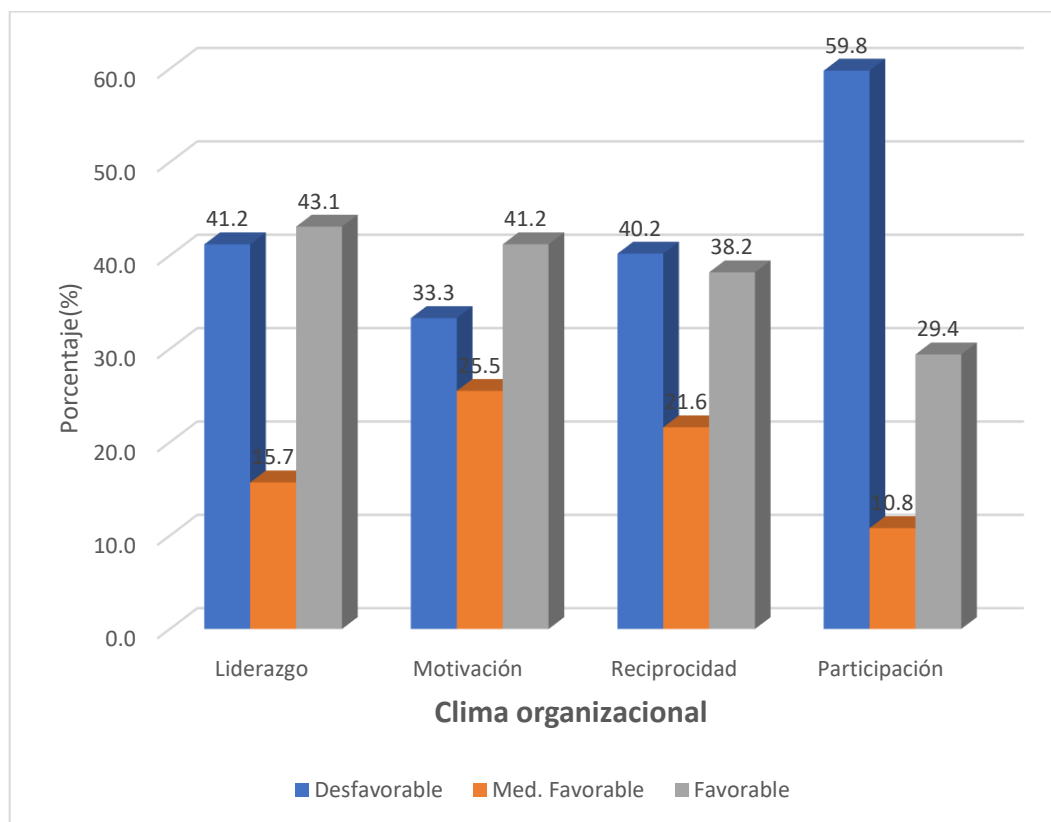
Clima organizacional	Liderazgo		Motivación		Reciprocidad		Participación	
	N°.	%	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Desfavorable	42	41,2	34	33,3	41	40,2	61	59,8
Med. Favorable	16	15,7	26	25,5	22	21,6	11	10,8
Favorable	44	43,1	42	41,2	39	38,2	30	29,4
TOTAL	102	100	102	100	102	100	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

El cuadro N° 7 presenta los indicadores del clima organizacional de los empleados del Hospital II EsSalud Moquegua, se observa que el 59.8% tiene una participación desfavorable, en lo que respecta al liderazgo, la percepción del 43.1% es favorable; respecto a la motivación, la percepción del 41.2% es favorable; respecto a la reciprocidad, la percepción del 40.2% es desfavorable; respecto a la participación, la percepción del 59.8% es desfavorable.

Gráfico N°. 7

**Indicadores del clima organizacional en el personal de salud del Hospital II EsSalud
Moquegua – 2021.**



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N° 8

**Clima organizacional en el personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua –
2021.**

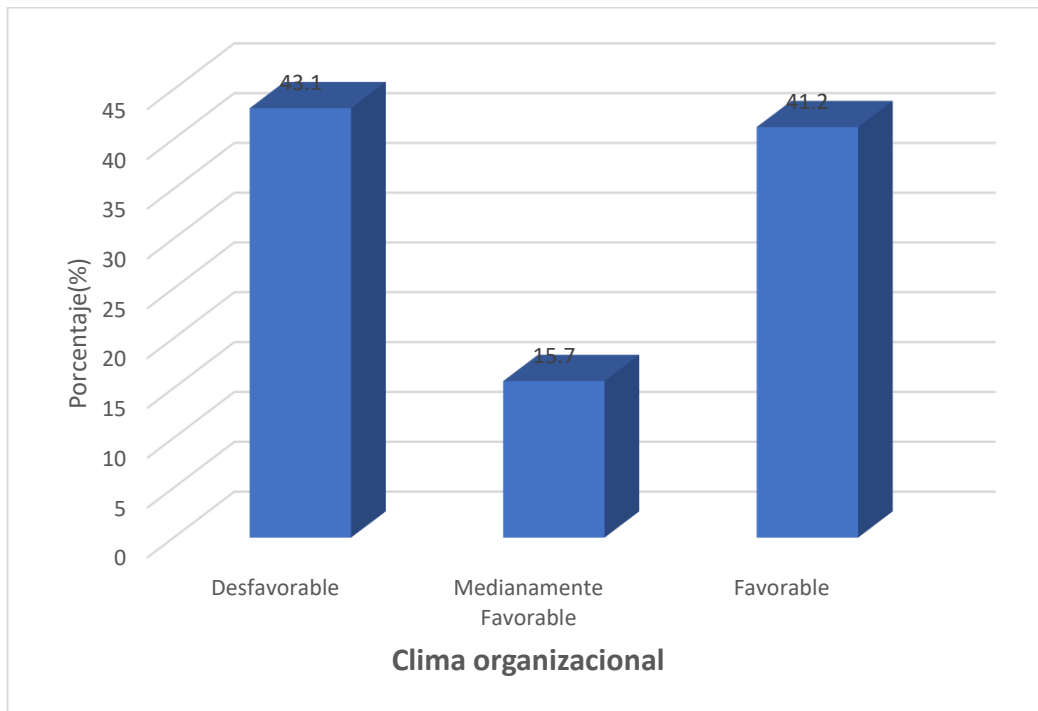
Clima organizacional	N°.	%
Desfavorable	44	43,1
Medianamente Favorable	16	15,7
Favorable	42	41,2
TOTAL	102	100

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro N° 8 presenta que el 43.1% de los empleados de salud del Hospital II EsSalud Moquegua refiere al clima organizacional como desfavorable, seguido del 41.2% con clima organizacional favorable, mientras que solo el 15.7% tienen clima organizacional medianamente favorable.

Gráfico N°. 8

**Clima organizacional en el personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua –
2021.**



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N°. 9

Relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.

Liderazgo transaccional	Clima Organizacional						TOTAL	
	Desfavorable		M. favorable		Favorable			
	N°.	%	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Bajo	20	19,6	4	3,9	14	13,7	38	37,3
Medio	14	13,7	5	4,9	16	15,7	35	34,3
Alto	10	9,8	7	6,9	12	11,8	29	28,4
TOTAL	44	43,1	16	15,7	42	41,2	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

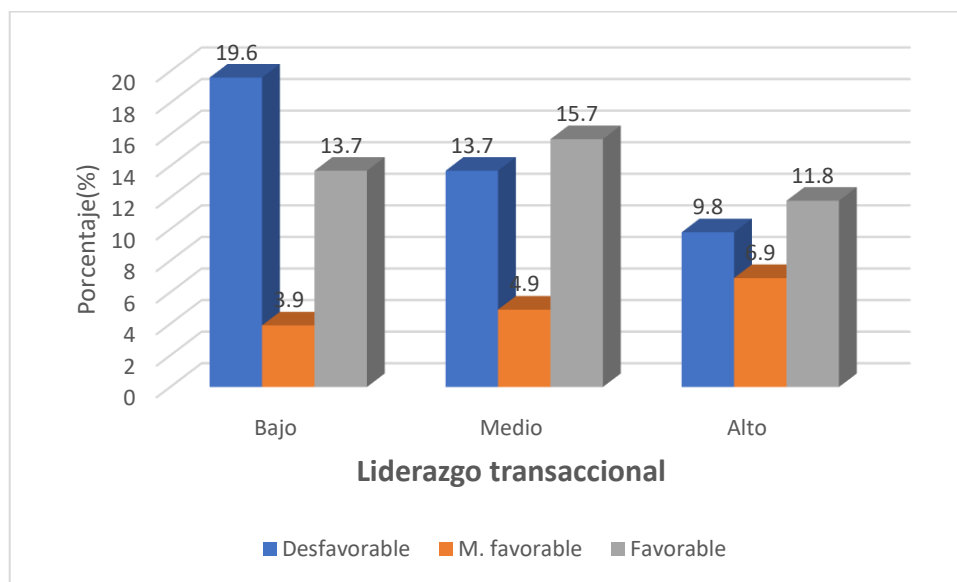
$$X^2=3.73 \quad P=0.44$$

El cuadro N° 9 de acuerdo con la evaluación ji-cuadrado ($X^2 = 3.73$) expone que el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional en absoluto demuestran vinculo estadístico significativo ($P > 0,05$).

De igual forma, se presenta que el 19.6% del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua con clima organizacional desfavorable tienen liderazgo transaccional bajo, mientras que el 15.7% del personal con clima organizacional favorable tienen liderazgo transaccional medio.

Gráfico N°. 9

Relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N°. 10

Relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.

Liderazgo transformacional	Clima Organizacional						TOTAL	
	Desfavorable		M. favorable		Favorable			
	N°.	%	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Bajo	17	16,7	4	3,9	15	14,7	36	35,3
Medio	15	14,7	5	4,9	14	13,7	34	33,3
Alto	12	11,8	7	6,9	13	12,7	32	31,4
TOTAL	44	43,1	16	15,7	42	41,2	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

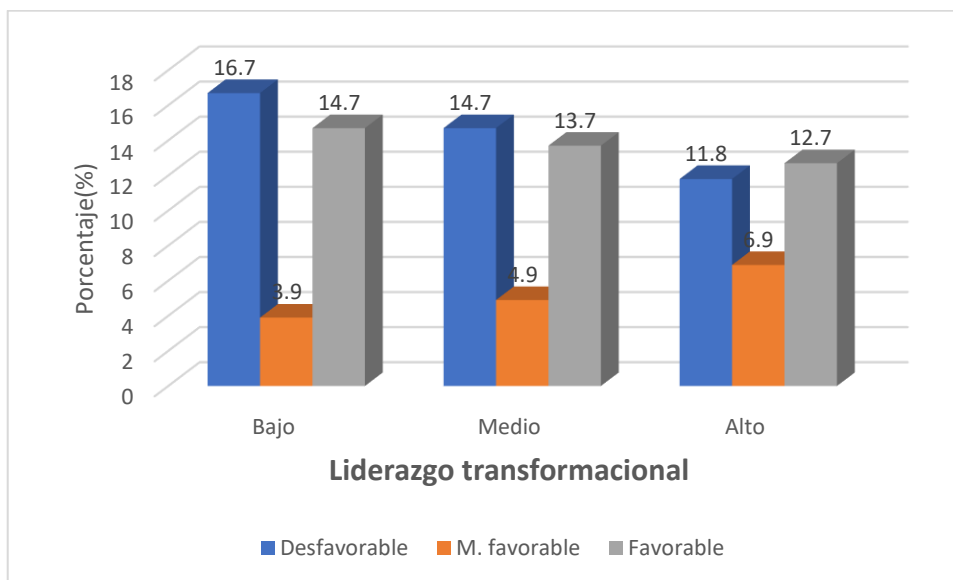
$$X^2=1.67 \quad P=0.79$$

El cuadro N° 10 de acuerdo con la evaluación ji-cuadrado ($X^2 = 1,67$) expone que el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional en absoluto demuestran vinculo estadístico significativo ($P > 0,05$).

De igual forma, se presenta que el 16.7% del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua con clima organizacional desfavorable tienen liderazgo transformacional bajo, mientras que el 13.7% del personal con clima organizacional favorable tienen liderazgo de transformación media.

Gráfico N°. 10

Relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.



Fuente: Matriz de sistematización.

Tabla N°. 11

Relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.

Liderazgo pasivo/evitador	Clima Organizacional						TOTAL	
	Desfavorable		M. favorable		Favorable			
	N°.	%	N°.	%	N°.	%	N°.	%
Bajo	19	18,6	2	2,0	15	14,7	36	35,3
Medio	14	13,7	5	4,9	16	15,7	35	34,3
Alto	11	10,8	9	8,8	11	10,8	31	30,4
TOTAL	44	43.1	16	15,7	42	41,2	102	100

Fuente: Matriz de sistematización.

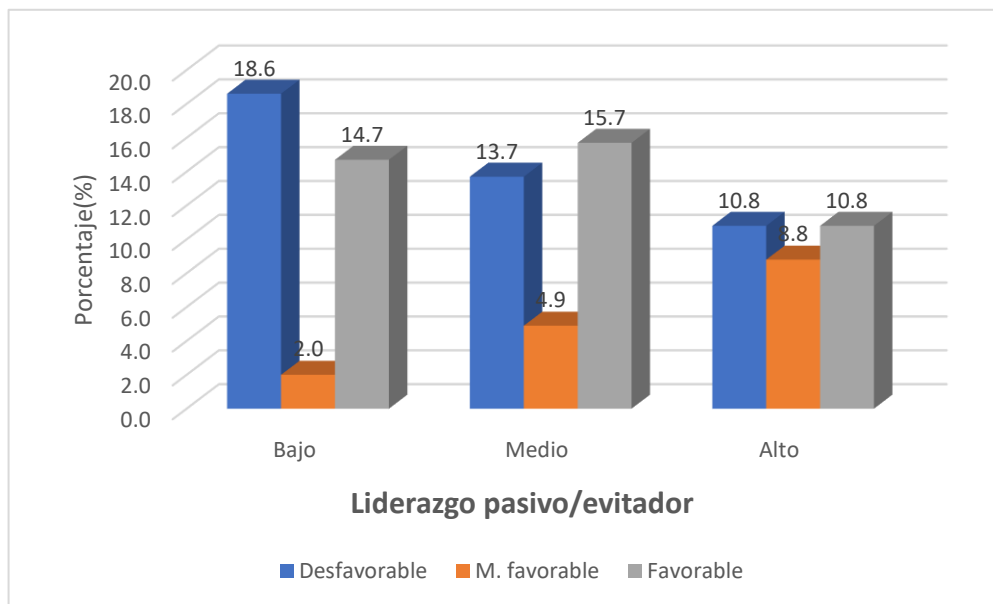
$$X^2=7.61 \quad P=0.10$$

El cuadro N° 11 de acuerdo con la evaluación ji-cuadrado ($X^2 = 7,61$) expone que el estilo de liderazgo pasivo/evitador y el clima organizacional en absoluto demuestran vinculo estadístico significativo ($P > 0,05$).

De igual forma, se presenta que el 18.60 % del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua con clima organizacional desfavorable tienen liderazgo pasivo/evitador bajo, mientras que el 15.7% del personal con clima organizacional favorable tienen liderazgo pasivo/evitador medio.

Gráfico N°. 11.

Relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua – 2021.



Fuente: Matriz de sistematización.

DISCUSIÓN

Con relación a las informaciones obtenidas en el estudio, las características sociodemográficas del personal del Hospital II EsSalud Moquegua se observa que el 68,60 % son mujeres y el 31,40 % son varones. El 63.8% del personal presentan de 1-5 años de vínculo laboral, el 14.7% tienen entre 6-10 años, el 7.8% de 11-15 años, el 4.9% de 16 a 20 años, el 4.9% del personal tiene más de 30 años, mientras que solo el 3.9% tienen de 21 a 25 años de trabajo. El 30.4% del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua son médicos, el 28.4% son enfermeras, el 20.6% son técnicos asistenciales, seguido del 9.8% que son tecnólogos médicos, y el 2.0% son biólogos y nutricionistas.

Respondiendo al primer objetivo, los estilos de liderazgo que se encontró en los empleados de salud del Hospital II Moquegua fue que el 37.3% percibe un estilo de liderazgo transaccional bajo, el 34.3% un nivel medio, mientras que solo el 28.4% captan un grado mayor de liderazgo transaccional. El 35.3% perciben un estilo de liderazgo transformacional bajo, el 33.3% con liderazgo transformacional intermedio y el 31,40 % captan un grado elevado. El 35.3% percibe un estilo de liderazgo pasivo/evitador bajo, un 34.3% un nivel medio, mientras que solo el 30.4% tienen alto nivel de liderazgo pasivo/evitador. Resultados similares se obtuvieron en la investigación de Castillo y colaboradores, quienes determinaron que el 54.5% presentó un liderazgo transaccional y el 55.7% un liderazgo transformacional alto e inferior.

En cuanto al segundo objetivo se determinó que el 43.1% del personal de salud del Hospital II EsSalud Moquegua tienen un clima organizacional desfavorable, seguido del 41.2% con clima organizacional favorable, mientras que sólo el 15.7% tienen clima organizacional medianamente favorable. Así mismo respecto a los indicadores del ambiente de la organización se observó que en el liderazgo el 43.1% lo percibe como favorable, la motivación un 41.2% la percibe como favorable, la reciprocidad el 40.2% lo percibe como desfavorable y la participación un 59.8% percibe como desfavorable. Silva (2015) demostró en su investigación que el estilo de liderazgo que predomina es el estilo liberal (57.0 %) y que la clase de ambiente de organización que predomina es el ambiente autoritarista paternal (46.0 %), estos resultados con un NC del 95.0 %, a su vez estableció que en absoluto hay impacto del modo de liderazgo liberal en la clase de ambiente autoritarista paternal.

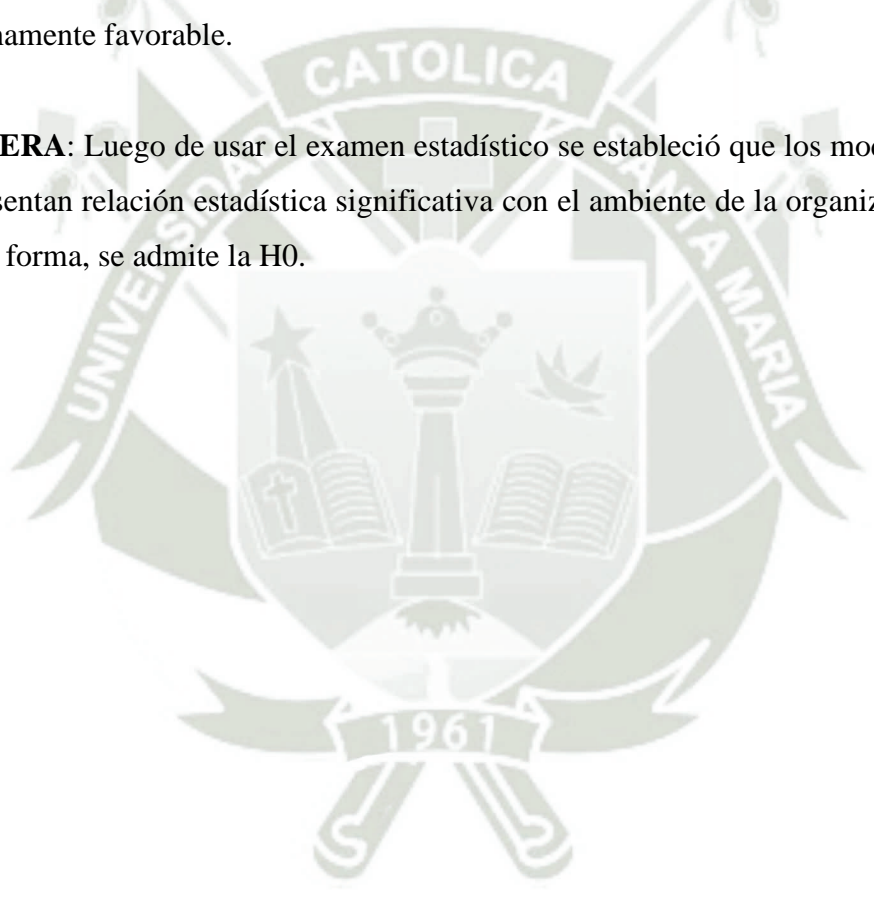
Respondiendo al tercer objetivo, se estableció por medio de la evaluación ji-cuadrado de Pearson que los modos de liderazgo en absoluto se vinculan con el ambiente de la organización ($p > 0.05$), a diferencia de los estudios realizados por Campano (2019) en el que su estudio determinó una correlación de carácter positivo moderado entre el estilo de liderazgo y el clima de la organización, Castillo et al. (2019) en su investigación evidenció un vínculo positivo y significativo entre el ambiente de la organización y el modo de liderazgo transaccional y de transformación, Chura (2017) determinó un vínculo directo y significativo entre los modos de liderazgo y el ambiente de la organización, Hernández et al. (2021) determinaron una tendencia relacionada entre los modos de liderazgo y el ambiente de la organización, se encontró algunas similitudes con la investigación de Albuja y Tocto (2020) quienes en su investigación determinaron que hay un vínculo de sometimiento significativo entre el modo de liderazgo de transformación y el ambiente de la organización, que no hay vínculo entre los modos de liderazgo transaccional y *Laissez-Faire* con el ambiente de la organización, sin embargo, se obtuvo resultados similares con Silva (2015) quien estableció que en absoluto hay incidencia del estilo liberal con la clase de ambiente de la organización. En esta investigación se determinó que los trabajadores del Hospital II EsSalud Moquegua que presentan un modo de liderazgo transaccional bajo, un 19.6% que percibe al clima organizacional como desfavorable y un 13.7% como favorable; los que muestran un estilo de liderazgo de transformación bajo, el 16.7% percibe al clima organizacional como desfavorable y el 14.7% como favorable; los que muestran un estilo de liderazgo pasivo/evitador inferior, el 18.6% percibe al clima organizacional como desfavorable y el 14.7% como favorable.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Poco más de un tercio del personal de salud percibe un estilo de liderazgo transformacional bajo, un tercio del personal un estilo liderazgo transformacional medio, el 30.4% tienen alto nivel de liderazgo pasivo/evitador.

SEGUNDA: Poco menos de la mitad del personal de salud del hospital II ESSALUD Moquegua percibe un clima organizacional desfavorable, seguido del 41.2% con clima organizacional favorable, mientras que sólo el 15.7% tienen clima organizacional medianamente favorable.

TERCERA: Luego de usar el examen estadístico se estableció que los modos de liderazgo no presentan relación estadística significativa con el ambiente de la organización ($P > 0.05$), de esta forma, se admite la H_0 .



RECOMENDACIONES

PRIMERO: Al director del Hospital II EsSalud Moquegua, Si bien es cierto que la primordial meta de la organización es brindar una prestación de calidad a los asegurados, también es importante tener un liderazgo que impacte positivamente en los trabajadores haciendo que estos tengan una mejor productividad y compromiso con la institución.

SEGUNDO: Se recomienda al área de capacitación que se debe implementar estrategias continuas de desarrollo de habilidades y destrezas de los líderes o jefes, para lograr que estos sean vistos como una persona que inspira a que se realice un trabajo eficiente y productivo con el fin de tener trabajadores que sigan el mismo comportamiento y que mejore la apreciación de los estilos de liderazgo de los directores.

TERCERO: A los directores de Departamento y Servicio, se debe realizar estrategias sobre la importancia de tener un clima organizacional favorable en todas sus dimensiones, puestos que en el estudio realizado se observó que el personal posee un nivel bajo respecto a la participación y la reciprocidad en la institución.

REFERENCIAS

- Albujar, M., & Tocto, Y. (2020). *Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional de la sub región de salud de Jaen, distrito Jaen provincia Jaen, región Cajamarca – 2016*. Universidad Señor de Sipán, Escuela Académico Profesional de Administración Pública. Repositorio Institucional USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6671>
- Araneda, C., Neumann, N., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2016). *Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile*. *Formación universitaria*, 9(6), 139-152. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park.
- Bautista, D., & Delgado, C. (2018). *¿Los estilos de liderazgo de rango completo influyen en las variable más relevantes del cambio organizacional?* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Programa de Administración y Marketing. Repositorio académico UPC. <https://doi.org/http://doi.org/10.19083/tesis/624524>
- Bernal, L., & Chávez, M. (2018). *El clima organizacional y su relación con el burnout en el laboratorio clínico*. *Revista Iberoamericana de las Ciencias de la Salud*, 7(13), 85-99. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/rics.v7i13.64>
- Brunet, L. (2017). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Campano, N. (2019). *Liderazgo directivo en el clima laboral en la Institución Educativa Daniel Becerra Ocampo de Moquegua en el año 2018*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Unidad de Segunda Especialidad. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8979>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., & Ayala, C. (2019). *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos*. *Revista Cubana de Salud*

Pública, 45(2), 1-13. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Décima ed.). McGraw Hill.

Chura, R. (2017). *Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017*. Universidad Peruana Unión, Unidad de Posgrado Ciencias de la Salud. Repositorio de la UPeU. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1563>

Elrehail, H., Emeagwali, O., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). *The Impact of Transformational and Authentic Leadership on Innovation in Higher Education: The Contingent Role of Knowledge Sharing*. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>

García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Universidad de Guanajuato, Departamento de Educación. Biblioteca virtual de Derecho, Economía, Ciencias Sociales y Tesis Doctorales. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>

Goncalves, A. (2000). *Dimensiones del clima organizacional*. Geocities: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Guevara, X. (2018). *Clima organizacional: Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Universidad Andina Simón Bolívar, Maestría en Investigación en Educación. Repositorio Institucional UASB-DIGITAL. <http://hdl.handle.net/10644/6169>

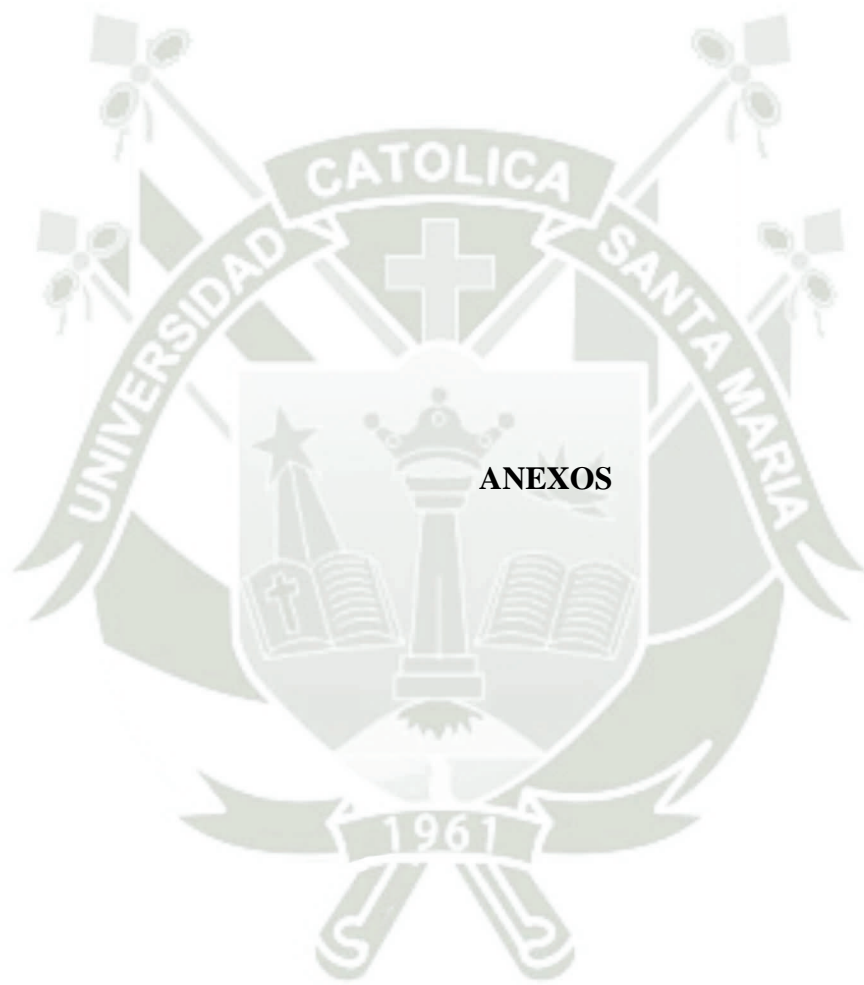
Gutiérrez, M. (2020). *Clima organizacional y su influencia con el Síndrome de Burnout en los colaboradores de Dilipa, en el año 2019*. Universidad Tecnológica Indoamérica, Carrera de Ciencias Psicológicas. Repositorio Universidad Indoamérica. <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1586>

Hernández, T., Avila, D., & Polo, S. (2021). *Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2), 1-19. <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/2252/1700>

- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, 183-195. http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Lai, C.-Y., Hsu, J., & Li, Y. (2018). *Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance*. *International Journal of Project Management*, 36(3), 566-582. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.001>
- Ministerio de Salud. (2009). *Documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional* (Segunda ed.). Comité Técnico de Clima Organizacional. http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf
- Oliva, M., & Molina, S. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán*. *Revista Academia & Negocios*, 2(1), 51-68. <https://ssrn.com/abstract=2804644>
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2021). *Liderazgo y cultura en carreras de ingeniería: estudio en una universidad chilena*. *Formación universitaria*, 14(1), 67-80. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100067>
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Programa de Psicología. Repositorio Institucional UNAD. [https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia Clima Organizacional.pdf?sequence=1](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia_Clima_Organizacional.pdf?sequence=1)
- Riquelme, J., & Pedraja, L. (2019). *El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación*. *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, 27(1), 5-7. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000100005>
- Segredo, A. (2017). *Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67. <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2017.v43n1/57-67/#>
- Serrate, A. (2013). *Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica*. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 25(1). <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/476/373>

Silva, C. (2015). *Estilo de Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua - 2015*. Universidad José Carlos Mariátegui, Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad. Repositorio Institucional UJCM.
<http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/70>





CONSENTIMIENTO INFORMADO Y FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(ANEXO 01)

Por medio del presente se le invita a participar del estudio de investigación, que tiene como objetivo determinar el **ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE SALUD DEL HOSPITAL II ESSALUD MOQUEGUA - 2021**

Solicito su autorización para incluirlo(a) en esta investigación, la cual es totalmente anónima, voluntaria y gratuita; en la que se le proporcionara dos fichas para ser llenadas por usted mismo(a) y tras lo cual se evaluarán los datos obtenidos; siendo usted libre de retirarse del estudio en cualquier momento.

Mediante la firma de este documento da su consentimiento para participar en el trabajo de investigación.

Fecha:

Firma del participante

Firma del investigador

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO MLQ FORMA 5X (ANEXO 1)

Cuestionario de estilos de liderazgo

Fecha: ____/____/____

Tiempo de trabajo: _____

Edad: _____ años

Profesión: _____

Servicio/dependencia: _____

Sexo: Femenino () Masculino ()

Objetivo: Identificar el estilo de liderazgo que se encuentra en el Hospital II EsSalud - Moquegua, Marque con una X la afirmación que más corresponda en base a la percepción de su **jefe inmediato**.

1: Nunca

4: A menudo

2: Rara vez

5: Frecuentemente/Siempre.

3: A veces

N°	AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1	Mi jefe inmediato, me ayuda siempre a que me esfuerce					
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son apropiados.					
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.					
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante					
6	Expresa sus valores y creencias más importante					
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes					
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de forma distintas					
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista					
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.					
11	Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal					
12	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas					
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					

15	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si logran las metas					
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir mas alla de sus intereses					
19	Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo					
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Actúa de modo que se gana mi respeto					
22	pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
25	Se muestra confiable y seguro.					
26	Construye una visión motivante del futuro					
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares					
28	Le cuesta tomar decisiones					
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo					
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado					
36	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas					

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ANEXO 02)

Cuestionario sobre el clima organizacional

Fecha: ____/____/____

Tiempo de trabajo: _____

Edad: _____ años

Profesión: _____

Servicio/dependencia: _____

Sexo: Femenino () Masculino ()

Objetivo: identificar el tipo de clima organizacional percibido por el personal de salud del Hospital EsSalud II – Moquegua, con el fin de mejorar el clima organizacional del área de trabajo. Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una X la afirmación que considere más cercana a su realidad.

N°	AFIRMACIONES		
		V	F
1	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo		
3	La mayoría del trabajo de esta unidad exige raciocinio		
4	En esta organización se busca que cada cual toma decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones		
7	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución		
8	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación		
9	Aquí las promociones carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.		
11	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.		
12	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién tiene que resolverlo.		

15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad de este.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En esta institución se estimula a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.		
24	Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.		
28	Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.		
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.		
31	A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.		
32	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		
35	Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.		
37	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.		
38	Los programas de desarrollo de esta empresa preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
39	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		

40	Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.		
41	En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.		
42	Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.		
43	Realmente nos preocupa el prestigio de la empresa.		
44	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
45	Aquí cada departamento trabaja por su lado.		
46	Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.		
47	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).		
48	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
49	Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.		
50	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen.		
51	El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
52	Los programas de capacitación son para pocos.		
53	En esta organización ser promovidos significa poder enfrentar desafíos mayores.		
54	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación de este grupo merece reconocimiento.		
57	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico del departamento.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.		
61	El espíritu de equipo de esta organización es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización.		
63	Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.		
64	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos necesarios de trabajo.		

66	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.		
67	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.		
68	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceros.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño del trabajo.		
70	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes de la institución.		
73	Aquí los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los diferentes niveles jerárquicos de la institución no colaboran entre ellos.		
78	Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanentemente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.		

