



**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA  
UNIDAD DE POSGRADO**

**DESEMPEÑO LABORAL Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y  
TRANSFORMACIONAL EN LOS PROFESIONALES DE LA SALUD  
HOSPITAL MILITAR CENTRAL DEL PERÚ  
2021**

**TESIS**  
**PARA OPTAR**  
**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE  
SALUD**  
**PRESENTADA POR**  
**JUANA LILY PIZARRO ATÚNCAR**

**ASESOR**  
**RICARDO ALDO LAMA MORALES**

**LIMA - PERÚ**  
**2023**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada  
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA  
UNIDAD DE POSGRADO**

**DESEMPEÑO LABORAL Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y  
TRANSFORMACIONAL EN LOS PROFESIONALES DE LA SALUD  
HOSPITAL MILITAR CENTRAL DEL PERÚ  
2021**

**TESIS**

**PARA OPTAR**

**EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GERENCIA DE SERVICIOS  
DE SALUD**

**PRESENTADA POR**

**JUANA LILY PIZARRO ATÚNCAR**

**ASESOR**

**MTRO. RICARDO ALDO LAMA MORALES**

**LIMA, PERÚ**

**2023**

## **JURADO**

**Presidente:** Joseph Jesús Sánchez Gavidia, maestro en Ciencias Básicas Médicas  
Farmacología

**Miembro:** Luis F. Lens Sardon, magíster en Ciencias Farmacéuticas

**Miembro:** José Carhuancho Aguilar, doctor en Educación

A mi familia, porque es tan inmenso el amor que me brindan, que merecen la dedicación de este y todos mis logros. Los amo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque me ayudó a continuar cuando más lo necesité. Gracias por iluminar mi vida de una forma maravillosa.

A mi familia, soporte fundamental en todo el trayecto que implicó, tanto el desarrollo de la maestría como la experiencia en ella.

Al doctor Franz, por ser el gerente que, de una u otra forma, inspiró el tema.

Al doctor Lama, por aclarar pacientemente mis dudas en torno a la tesis y compartir las buenas noticias con un temple en él característico.

## ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>III METODOLOGÍA</b>	<b>28</b>
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>32</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>38</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>43</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>44</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Págs.
<b>Tabla 1.</b> Desempeño Laboral en los profesionales de salud que trabajan en el hospital Militar Central, 2021	32
<b>Tabla 2.</b> Percepción del liderazgo transformacional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021	33
<b>Tabla 3.</b> Percepción del liderazgo transaccional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021	34
<b>Tabla 4.</b> Desempeño laboral y liderazgo transformacional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021	35
<b>Tabla 5.</b> Desempeño laboral y liderazgo transaccional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021	36
<b>Tabla 6.</b> Relación desempeño laboral con liderazgo transformacional y transaccional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021	37



## RESUMEN

El estudio tiene como objetivo determinar si el desempeño laboral se relaciona con el liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central, 2021. Es un estudio cuantitativo, no experimental, de tipo descriptivo; cuya población está conformada por 514 profesionales de la salud que laboran en el Hospital Militar Central, el tamaño de muestra está conformada por 221 profesionales de la salud entre médicos y enfermeros; en los resultados se pudo identificar, en cuanto al desempeño laboral, un nivel medio representado por un 54.5 % (120), uno alto, representado por un 39,1 % (86) y el bajo, representado por un 5.9 % (13). En relación a la percepción del tipo de liderazgo transformacional, un 80 % (176) percibe un nivel medio, y solo un 16.4 % (16), alto; en cuanto al transaccional, el 60 % (132), percibe un nivel medio, un 35.9 % (79), alto, y solo un 4.1 % (9), bajo; en cuanto a las variables, sí existe relación entre el desempeño laboral y el liderazgo transaccional (p-valor es de 0,046), con un valor de Spearman de 0,135: relación directa; con respecto al desempeño laboral y liderazgo transformacional, no se evidencia relación (p-valor es 0,129). En el estudio se concluye que sí existe relación entre liderazgo transaccional con el desempeño laboral; así mismo, no existe relación entre el liderazgo transformacional con el desempeño laboral.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional; transaccional; desempeño laboral; profesionales de la salud.

## ABSTRACT

The objective of the study is to determine if job performance is related to transactional and transformational leadership in health professionals at the Central Military Hospital, 2021. It is a quantitative, non-experimental, descriptive study; The population is made up of 514 health professionals who work at the Central Military Hospital, the sample size is made up of 221 health professionals, including doctors and nurses; In the results it was possible to identify, in terms of job performance, a medium level represented by 54.5% (120), a high level, represented by 39.1% (86) and the low level, represented by 5.9% (13 ). In relation to the perception of the type of transformational leadership, 80% (176) perceive a medium level, and only 16.4% (16), high; Regarding the transactional, 60% (132), perceive a medium level, 35.9% (79), high, and only 4.1% (9), low; Regarding the variables, there is a relationship between job performance and transactional leadership (p-value is 0.046), with a Spearman value of 0.135: direct relationship; regarding work performance and transformational leadership, there is no evidence of a relationship (p-value is 0.129). The study concludes that there is a relationship between transactional leadership with job performance; likewise, there is no relationship between transformational leadership with job performance.

**Keywords:** Transformational leadership; transactional; job performance; healthcare professionals.

NOMBRE DEL TRABAJO

**DESEMPEÑO LABORAL Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL EN LOS PROFESIONALES DE LA SALUD HOSP**

AUTOR

**JUANA LILY PIZARRO ATÚNCAR**

RECuento de palabras

**16426 Words**

RECuento de caracteres

**91920 Characters**

RECuento de páginas

**66 Pages**

Tamaño del archivo

**1.2MB**

Fecha de entrega

**Sep 20, 2023 2:18 PM GMT-5**

Fecha del informe

**Sep 20, 2023 2:19 PM GMT-5**

● **19% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Base de datos de trabajos entregados
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Material bibliográfico
- Material citado

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Descripción de la situación problemática

En estos tiempos, el estudio del liderazgo es abordado por las organizaciones con el objetivo de definir roles o funciones del personal que labora, para que el trabajador sea eficiente y tome relevancia en el beneficio de la organización y también de sí mismo, es así que diferentes autores argumentan, que en la actualidad se maneja mucho el transformacional y transaccional en beneficio del desempeño laboral, en especial en los servicios de salud.

En los últimos años, acontecen cambios significativos en los servicios de salud, sobre todo en los profesionales que laboran en las instituciones, en diversos países se proponen formalizar reformas, incluyendo estrategias para tener un mejor alcance hacia los usuarios, es así que se hace presente la descentralización, sin duda es algo que ha generado cambios en cuanto al trabajo del sector, por eso es de suma importancia la presencia de un buen líder con características adecuadas, para afrontar los cambios que se presentan en diversos sectores de la salud, es crucial que tengan la capacidad para influir directamente en el equipo de trabajo, para así alcanzar los objetivos y/o metas, mediante un buen desempeño laboral<sup>1</sup>.

Es una realidad que en la vida laboral de cualquier profesional de la salud y sobre todo del médico, hay la oportunidad de asumir un cargo importante de administración y gestión, esto se da sin tener un plan específico para asumirlo; cabe mencionar que son en su gran mayoría los que dirigen los centros de salud, clínicas, hospitales, etc., y no siempre cuentan con la capacitación específica sobre administración y gestión, ya que su preparación se centra más en el aspecto clínico, enfocado en la prevención, diagnóstico y brindar un tratamiento para una enfermedad específica, es así que se deduce que puede existir un excelente personal clínico pero a la par, ser un mal administrador.<sup>2,3</sup> Teniendo en cuenta que el líder es el pilar y principal factor para que una organización tenga éxito<sup>4</sup>, en la actualidad las instituciones de salud presentan una crisis, esto debido a la deficiencia en la práctica de un liderazgo eficaz, incluso en algunas instituciones de salud se evidencia su ausencia. Las investigaciones que se hallan al respecto, son más sobre los éxitos superficiales, mas no se toma en cuenta estudios más profundos sobre liderazgo en las instituciones de salud.

Las organizaciones de salud están en constante mejora, no solo en el ámbito de productividad sino también en la calidad de atención que se brinda al usuario, así como en la mejoría de las condiciones laborales para los trabajadores, para que puedan tener un desempeño favorable y de calidad, aquí es donde toma fuerza un tipo de dirigencia que sea efectivo en el personal de salud; ya que si este percibe una línea de mando deficiente puede no presentar un buen desempeño laboral, los resultados en cuanto a la producción se verán reducidos, y en cuanto a la calidad de atención se verá afectada, en el área de salud aún no se tiene definido el tipo de funcionarios que se debe tener debido a que son múltiples y diversas las tareas que deben realizar. Es necesario un cambio en cuanto los paradigmas de organización y poner en práctica el liderazgo transformacional y transaccional, se hace evidente la poca identificación de los mismos; en el ámbito de las organizaciones de la salud, se puede observar en los liderados el descontento con sus líderes, y la poca fidelidad y compromiso con los objetivos de la organización<sup>5</sup>. La OMS menciona que existe una proporción desigual de profesionales de la salud por habitantes, esto afecta profundamente la calidad de atención, debido que se identifica una sobre carga laboral, afectando directamente al desempeño laboral de los profesionales de la salud, los profesionales se ven poco motivados y comprometidos con las funciones que realizan, se identifica los factores que interfieren en el buen desempeño laboral, por ejemplo la remuneración debería ser justa e idónea para captar, fidelizar y motivar al personal de salud. Aunado a ello, se deberían priorizar y aplicar políticas para brindar respuesta a la problemática de la desigualdad en cuanto al liderazgo y el desempeño laboral en este tiempo difícil, donde se evidencia la violencia y la discriminación en el seno del sector salud<sup>5,6</sup>. En el actual contexto, hay dificultad en el liderazgo en salud, se presentó una pandemia ocasionada por coronavirus teniendo sus inicios en el 2019 (COVID-19), el virus coronavirus 2 es el causante, que origina un síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2). Este se dio a conocer en diciembre de 2019 en Wuhan, ciudad de la zona central del país de China. Es así como el 11 de marzo del 2020 ya viéndose esparcido a nivel mundial, es reconocida como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Hasta el mes de agosto del 2021, se registraron más de 230 millones de casos de dicha enfermedad en 218 países y territorios del mundo. Asimismo, Perú ha presentado cerca de 2169 millones de

casos con más de 199 mil personas fallecidas, siendo uno de los países más afectado por esta pandemia<sup>7</sup>.

En los últimos años se puede apreciar que el liderazgo en el área de la salud viene sufriendo cambios significativos, cada vez los profesionales de la salud buscan especializarse y mejorar las competencias profesionales, es así que cada vez son más los que realizan estudios de tipo máster o expertos, para de este modo mejorar la calidad, y el desempeño laboral, pero se hace evidente la poca inversión que hacen las organizaciones de salud en cuanto a la capacitación de temas sobre formar líderes y por ende se ve afectado el desempeño laboral del equipo multidisciplinario en establecimientos de salud.

En cuanto a la situación laboral de los profesionales de la salud, actualmente se necesita poner mucha atención, centrarse en las dificultades que se vienen presentando, por lo tanto requiere una gran responsabilidad por parte de los líderes, los recargados horarios y jornadas a veces intensas, sin mencionar los turnos extras que en algunas instituciones están obligados a realizar, pone en evidencia la problemática en cuanto al desempeño laboral, el cual se caracteriza por presentarse en un contexto real donde se expone la salud y la vida; para lograr un buen desempeño laboral, el trabajador debe utilizar los conocimientos adquiridos e integrarlo con las habilidades en la práctica<sup>8</sup>.

Estudios evidencian que una de los principales causas para un desempeño laboral deficiente, es debido al mal o incorrecto liderazgo que se presente o que evidencien los liderados en las organizaciones de salud<sup>8</sup>. Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística (INEI), (2015)<sup>9</sup>, es quien realiza estudios y en particular aborda el desempeño laboral donde 250 empresas formaron parte, se pudo identificar que un 54 % de estas empresas no tienen como prioridad evaluar el desempeño laboral, estas no le dan la importancia que se debería, esto representa una desventaja en tanto muy complejo en el ámbito empresarial, más aun si se trata de organizaciones de salud. Así mismo, Apaza F (2018)<sup>10</sup> llegan a la conclusión en su estudio que toda empresa que llega a tener éxito, ponen como prioridad evaluar el desempeño laboral y brindar las condiciones necesarias para mejorar dicho rendimiento en sus trabajadores, los cuales no suelen realizar las empresas o las organizaciones en salud.

La investigadora ha podido observar en la entidad donde se realiza el estudio que el personal de salud se encuentra descontento por parte de algunos o su malestar

por la poca empatía por parte de sus líderes, mencionan que si hacen las horas extras es porque se les ofrece algo mejor y en su beneficio; por otro lado, también se identifica el poco compromiso con la labor que realizan, esto hace suponer que no existe un buen desempeño laboral. Por tal motivo la investigadora se plantea la siguiente pregunta:

## **1.2. Problema de Investigación**

¿El desempeño laboral está relacionado al liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central en el 2021?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 General**

- Determinar si el desempeño laboral se relaciona con el liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central en el 2021.

### **1.3.2 Específicos**

Identificar el desempeño laboral en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central en el 2021.

Identificar la percepción del liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central en el 2021

Determinar si el desempeño laboral está asociado al liderazgo transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central en el 2021.

Determinar si el desempeño laboral está asociado al liderazgo transaccional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central en el 2021.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Importancia de la investigación**

Tiene como objetivo principal: Determinar si el desempeño laboral se relaciona con el liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud. Actualmente, el liderazgo es un tema crucial para la gestión efectiva de las organizaciones de salud, ya que el éxito de esta requiere mayormente la capacidad de sus líderes para motivar a su equipo de trabajo y efectivizar el desempeño laboral.

Por lo tanto, esta tesis busca profundizar en el análisis de diferentes tipos de liderazgo, como el transformacional y transaccional, y analizar la relación del desempeño laboral de los trabajadores. En definitiva, esta investigación es relevante porque permitirá mejorar la comprensión del liderazgo y su relación con el desempeño laboral, lo que a su vez puede lograr positivo impacto en la productividad y éxito de las organizaciones.

Los resultados obtenidos podrán ser de gran utilidad para la formación y capacitación de líderes, así como para el desarrollo de programas de liderazgo. En resumen, la presente tesis es importante para comprender cómo los diferentes tipos de liderazgo pueden o no relacionarse con el desempeño laboral y cómo se puede mejorar el liderazgo en el entorno empresarial para lograr un mejor desempeño de los trabajadores y un mayor éxito organizacional.

### **1.4.2 Viabilidad de la investigación**

Sí es viable de acuerdo a las condiciones que se presentan para la investigación, por las facilidades que brinda el Hospital para realizar el estudio.

### **1.4.3 Limitación del estudio**

La limitación que se halló para el desarrollo del trabajo es el poco alcance a los trabajadores, por ello se procedió a enviar la encuesta por correo y mensajes. Otra limitante que se presentó es que el estudio se realizó durante la pandemia, por tal motivo se alteró notablemente las actividades de los profesionales de la salud.



## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Curado C y Santos R<sup>11</sup> publicaron un estudio en el 2021, tuvieron el propósito de investigar la asociación que existía entre liderazgo transformacional, satisfacción laboral y desempeño adaptativo de profesionales de salud y personal administrativo de las organizaciones de atención de la salud sin fines de lucro portuguesas. Descriptivo analítico, recopila datos mediante una encuesta en línea enviada a una base de datos nacional. Pone a prueba los efectos directos y mediados propuestos por las hipótesis utilizando una muestra de 192 organizaciones de salud sin fines de lucro. Se encontraron que los resultados muestran (independientemente de ser profesionales de la salud directos o empleados que realizan funciones de apoyo) que la satisfacción laboral media complementa la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño adaptativo. El liderazgo transformacional solo y directamente parece no tener efecto en el desempeño adaptativo. El liderazgo transformacional puede aumentar la satisfacción de los profesionales de salud y, en consecuencia, la satisfacción laboral ejerce positiva influencia en el desempeño adaptativo de los trabajadores.

Guerrero et al.<sup>12</sup> publicaron un estudio en el 2020 y tiene como objetivo probar un modelo de liderazgo multinivel que examine la medida en que el liderazgo transformacional de los altos directivos, mediado por el liderazgo de implementación de los mandos intermedios (es decir, aquellos que supervisan los servicios clínicos directos), afecta las actitudes del personal hacia las prácticas basadas en la evidencia (EBP) y su implementación. Es descriptivo prospectivo se utilizaron datos recopilados en 2013 de 427 empleados en 112 programas de servicios de salud para adicciones en el condado de Los Ángeles, California. Se basa en modelos lineales jerárquicos con errores estándar robustos para analizar datos multinivel, individuos anidados en programas. Se encontró que se respalda parcialmente el modelo de liderazgo multinivel basado en la teoría. Específicamente, los resultados demostraron que el liderazgo de implementación de los gerentes intermedios medió en la correlación del liderazgo transformacional de los superiores y sus actitudes hacia las EBP. Al mismo tiempo, mostraron que la relación mediada para la entrega del tratamiento de manejo de contingencias fue

solo marginalmente significativa (efecto indirecto estandarizado = .006, bootstrap p = .091). No se encontró un efecto de mediación para el tratamiento asistido por medicamentos. Las conclusiones que se muestran en el estudio tienen implicaciones para desarrollar un enfoque de liderazgo multinivel para la implementación en el cuidado de la salud. El desarrollo del liderazgo debe basarse en diferentes competencias según el nivel de los gerentes, pero alinear las prioridades de los gerentes con los mismos objetivos de implementación.

Zhang et al.<sup>13</sup> efectuaron un trabajo, en el 2020, que evalúa empíricamente cómo el liderazgo transformacional (TFL) promueve las actitudes de los trabajadores sociales de atención médica hacia EBP. Descriptivo analítico, utilizando un subconjunto que incluye a 405 trabajadores sociales de atención médica de la primera encuesta representativa a nivel nacional de trabajadores sociales en China. Los resultados muestran que la capacidad de aprendizaje organizacional (OLC) y la competencia profesional (PC) median plenamente la relación positiva entre las actitudes TFL y EBP. Además, TFL, OLC y PC explican el 56% de la varianza en las actitudes de los trabajadores sociales de la salud hacia la EBP. Este resultado apoya la perspectiva de que tanto los factores organizacionales como los factores individuales pueden facilitar las actitudes positivas de los trabajadores sociales hacia la PBE, pero los factores organizacionales son más importantes. Por lo tanto, para adoptar, utilizar y sostener la PBE en el trabajo social en salud, se debe incrementar el aprendizaje y la innovación en la organización. Además, es importante ayudar a los trabajadores sociales a mejorar su PC.

Sabbah et al.<sup>14</sup> publicaron un trabajo, en el 2020, y tiene como objetivo evaluar los estilos de liderazgo de las enfermeras líderes según la percepción de los empleados y analizar la relación que hay entre estilos de liderazgo percibidos y calidad de vida de las enfermeras en entornos hospitalarios libaneses, fue transversal realizado en 2017 e involucró una muestra de 250 enfermeras elegidas al azar en ocho hospitales. La encuesta incluyó preguntas sobre características sociodemográficas y relacionadas con la salud, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial 5X de Forma Corta y la Encuesta de Salud de Forma Corta-12 V2 (SF-12v2). Se encontró que los gerentes utilizaron bastante el estilo de liderazgo transformacional; a su vez que, con bastante frecuencia, el transaccional. Los gerentes adoptaron de vez en cuando el estilo Laissez-faire. Los enfermeros perciben a sus gerentes como transformadores significativamente más que las

enfermeras (2,94 frente a 2,73;  $p = 0,05$ ). El estilo de liderazgo transformacional se relacionó estadísticamente con todas las puntuaciones de las escalas del SF-12v2 ( $p < 0,001$ ), excepto el dominio Funcionamiento social ( $p = 0,42$ ). El estilo de liderazgo transaccional se asoció con las puntuaciones de la escala de Vitalidad ( $p < 0,001$ ). El Rol físico ( $p < 0,05$ ) y Emocional ( $p < 0,001$ ) y la medida resumen de salud mental ( $p < 0,05$ ) fueron menores en las personas que percibieron el estilo de liderazgo de su jefe como Laissez-faire. Las conclusiones destacan la existencia de un efecto positivo de los estilos de liderazgo en el bienestar de los enfermeros y confirma que la gestión de enfermería ha sido identificada como un desafío en los hospitales libaneses.

Suliman et al.<sup>15</sup> publicaron en 2020, un análisis que tuvo el objetivo de calificar el efecto que ejerce los estilos de liderazgo de gerentes de enfermería sobre la rotación prevista en enfermeras en hospitales jordanos. Se utilizó un diseño de estudio descriptivo, transversal y correlacional y el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X) para evaluar las percepciones de las enfermeras sobre los estilos de liderazgo de sus gerentes, mientras que la Escala de Rotación Anticipada se utilizó para evaluar la intención de las enfermeras de dejar el trabajo. Los cuestionarios se distribuyeron a 280 enfermeras en tres hospitales del sector público y un hospital (docente) afiliado a una universidad en el norte de Jordania. Se encontró una tasa de respuesta del 89 %. Los encuestados percibieron que el estilo de liderazgo transaccional fue el más común entre sus gerentes de enfermería, seguido del estilo transformacional y el estilo pasivo-evitativo. También se identificó que, en promedio, los encuestados tenían una leve intención de dejar sus trabajos. Se encontró que el estilo de liderazgo transformacional reduce la rotación prevista de enfermeras, mientras que los estilos de liderazgo pasivo-evitativo y transaccional no tuvieron un efecto significativo en esto. Llegando a la conclusión donde comprender el efecto de estilos del liderazgo de los gerentes de enfermería en la rotación prevista de enfermeras puede mejorar la retención. Por lo tanto, los directores de enfermería deberían emprender programas de formación sobre liderazgo eficaz para mejorar la satisfacción laboral de las enfermeras y reducir la rotación.

Musinguzi et al.<sup>16</sup> publicaron un trabajo, en el 2018, con el objetivo de evaluar la correlación entre tipos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez-faire con la motivación, satisfacción laboral y trabajo en equipo de los trabajadores de

salud de Uganda. Fue transversal, se llevó a cabo en 3 localidades de Uganda en el 2015, usaron encuestas autoadministradas con 564 trabajadores de salud de 228 establecimientos de salud. Se encontró que los trabajadores de la salud de Uganda tenían predilección por líderes que fueran transformacionales (62 %) en lugar de transaccionales (42%) o laissez-faire (14%). La forma de dirigir bajo el enfoque transformacional sí se relacionó de forma positiva con la motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral, mientras que el liderazgo transaccional se relacionó de manera positiva a la satisfacción laboral y trabajo en equipo. La motivación se relacionó de forma positiva con los gestores que tuvieron un comportamiento de influencia idealizado y estimulación intelectual pero se asoció negativamente con la gestión por excepción. La satisfacción laboral se asoció de forma positiva con la estimulación intelectual. El trabajo colaborativo se relacionó de manera positiva a la actitud de influencia idealizada, la influencia atribuida idealizada y la recompensa contingente. Se concluye que los estilos transformacionales tuvieron positivo impacto en alentar a la motivación, garantizar la satisfacción laboral y establecer el trabajo colaborativo entre los trabajadores de salud a comparación de los que tuvieron cualidades transaccionales o estilos laissez-faire.

Boamah et al.<sup>17</sup> divulgaron una pesquisa, en el 2018, el objetivo fue investigar los efectos de comportamientos de liderazgo transformacional de los gerentes de enfermería en el proceso de satisfacción laboral y la situación final de seguridad del paciente, empleando para ello aleatoria muestra de enfermeras de cuidados intensivos de Ontario (N = 378), la encuesta fue transversal. El modelo hipotético se probó empleando modelos de estructuras estructurales, en el estudio se encontró que el liderazgo transformacional tuvo un impacto fuerte y positivo en el empoderamiento en el centro de labores, lo cual incrementó notoriamente la satisfacción laboral de las enfermeras y constató la incidencia de adversos resultados para los usuarios. Posterior a ello, la satisfacción laboral se relacionó a menores eventos adversos. Se concluye que los hallazgos respaldan el uso de comportamientos de liderazgo transformacional por parte de los gerentes como una estrategia útil para crear un ambiente laboral que promueva mejorar los resultados de seguridad para pacientes y enfermeras.

Ebadifard F y Sarabi A<sup>18</sup> publicaron una investigación con la finalidad de llevar a cabo la calificación de el tipo de liderazgo de los gerentes de hospitales a través de la autoevaluación y determinar entre las formas de liderazgo con la preparación y

la eficiencia del liderazgo de los ejecutivos de atención médica. Fue transversal, se obtuvo un cuestionario autoadministrado completado por todos los ejecutivos internos de atención médica de todos los hospitales docentes y no docentes afiliados a la Universidad de Ciencias Médicas de Irán. Se encontró que el estilo dominante de los ejecutivos de la salud fue el estilo de liderazgo transformacional (con una puntuación de 4,34). La eficacia del liderazgo se estima en alrededor de 4,36, lo que muestra el nivel adecuado de eficacia del liderazgo. Hubo una conexión significativa (coeficiente de conexión de 0,244) entre la preparación para el liderazgo y el estilo de liderazgo transformacional ( $p < 0,05$ ). Además, hubo una coincidencia significativa entre la eficacia del liderazgo con los estilos transformacional (0,051) y transaccional (0,216). Se concluye que hubo una coincidencia entre la preparación para el liderazgo y la eficacia del liderazgo con los estilos de liderazgo. La aplicación de esta investigación será crucial para las universidades y los ejecutivos de atención médica. Este estudio sugiere que fortalecer la base científica es esencial para la preparación y la eficacia del liderazgo en el sistema de atención médica.

Mikkelsen A y Olsen E <sup>19</sup> desarrollaron una investigación, en el 2018, con el propósito de examinar los mecanismos a través de los cuales el liderazgo que se dirige a las modificaciones de la forma de dirigir hospitales interviene en el desempeño laboral y la satisfacción laboral que tienen los trabajadores. Los autores examinan los efectos directos y mediadores de las demandas de aprendizaje percibidas y la participación en el trabajo. Fue transversal se basa en una encuesta de cuatro hospitales públicos en una autoridad regional de salud en Noruega. Se encontraron que los hallazgos ilustran cómo el liderazgo orientado al cambio interviene de manera directa e indirecta en el desempeño laboral y la satisfacción laboral. Las demandas de aprendizaje y la implicación en el trabajo tienen un papel mediador. Los niveles más altos de liderazgo orientado al cambio disminuyen las demandas de aprendizaje y aumentan la participación laboral, el desempeño laboral y la satisfacción laboral. Las necesidades de lograr aprendizaje influyen negativamente en el desempeño laboral y la satisfacción laboral. El activo involucramiento en el ámbito laboral tiene positiva influencia en el desempeño laboral y la satisfacción laboral. La relación más fuerte en el modelo estructural es entre el liderazgo orientado al cambio y la participación en el trabajo. Se concluye que la implicación práctica del estudio es mostrar cómo los líderes con un

comportamiento orientado al cambio pueden influir en el desempeño laboral y la satisfacción laboral al reducir las necesidades de aprendizaje y aumentar el involucramiento en el trabajo, y también ilustra diferentes caminos para influir en el desempeño laboral y la satisfacción laboral desde el liderazgo orientado al cambio. Es importante utilizar el potencial de reducir las demandas de aprendizaje y aumentar la participación en el trabajo para elevar el nivel del desempeño laboral y su satisfacción laboral.

Top M et al.<sup>20</sup> publicaron una investigación donde tuvo como objetivo investigar cómo el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el liderazgo transformacional afectan la confianza organizacional. Se utilizó un cuestionario de método cuantitativo, transversal y autoadministrado. Se reclutaron 804 empleados de dos hospitales públicos en Turquía para recopilar datos. Descriptivo analítico de correlación, se utilizó un análisis de regresión múltiple para determinar los regresores para el compromiso organizacional y la confianza organizacional. Hubo relaciones significativas entre la satisfacción laboral general, el liderazgo transformacional general y la confianza organizacional. Los análisis de regresión mostraron que la confianza organizacional y dos dimensiones de satisfacción laboral (recompensas contingentes y comunicación) fueron predictores significativos del compromiso organizacional. Se encontró que una dimensión de liderazgo transformacional (articular una visión), dos dimensiones de satisfacción laboral (pago y supervisión) y dos dimensiones de compromiso organizacional (compromiso afectivo y compromiso normativo) fueron regresores significativos para la confianza organizacional. Se concluye que se deben tomar una serie de medidas específicas para reducir los factores que afectan negativamente el compromiso como organización, la confianza organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el hospital y para mejorar los comportamientos de liderazgo transformacional de los administradores del hospital.

Choi et al.<sup>21</sup> divulgaron un estudio que investigó las relaciones de causa entre el liderazgo transformacional percibido, el empoderamiento y la satisfacción laboral entre enfermeras y asistentes médicos en dos hospitales públicos y privados de Malasia. También exploró el efecto mediador del empoderamiento entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, para ello empleó un cuestionario para la recopilación de datos de 200 miembros del personal de enfermería conformado por asistentes médicos y enfermeras, de un hospital privado y uno público de Malasia.

Se utilizó el modelo de ecuación estructural de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), se encontró que el empoderamiento medió el efecto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal de enfermería. El empoderamiento de los trabajadores no es solamente importante para mejorar la satisfacción laboral, sino que también media la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería. Concluyéndose que la investigación contribuye a la literatura acerca de la satisfacción laboral en las industrias de la salud ya que mejora el entendimiento del cómo influyen el empoderamiento y liderazgo transformacional en la satisfacción laboral entre el personal de enfermería. Esta investigación brinda datos importantes acerca de políticas para los gestores de atención de salud que aspiran a incrementar la satisfacción laboral entre el personal de enfermería, sentando bases importantes para futuros estudios.

Torres et al.<sup>22</sup> divulgaron un artículo científico donde pretenden hallar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral de los profesionales de salud en un Hospital de Pucallpa. Investigación cuantitativa, descriptiva, de corte transversal; 125 profesionales de la salud formaron parte de la muestra; los resultados evidenciaron que el desempeño laboral está en un nivel bueno, representado por un 70.4 %; un 19.2 %, desempeño laboral medio, así mismo también la investigación evidencia que aún se presenta un desempeño laboral deficiente representado por un 10.4 %. Se concluye que la variable “desempeño laboral” se relaciona con la inteligencia emocional, mas es una relación débil y directa.

Poels et al., 2020<sup>23</sup>, realizaron un estudio donde exploraron los estilos de liderazgo y los resultados del liderazgo de enfermeras jefes y directoras de enfermería (DoN) en hogares de ancianos en base a conceptos de liderazgo bien definidos. Métodos: Se realizó un análisis transversal multicéntrico de la información de un estudio de cohorte en curso que comprendía una muestra de conveniencia del personal de un hogar de ancianos (n = 302). Los estilos de liderazgo y los resultados de liderazgo de las enfermeras jefes y DoN se midieron a través del formulario de evaluación del Cuestionario de liderazgo multifactorial 5X (MLQ-5X). Basado en el modelo de rango completo de liderazgo, el MLQ-5X visualiza estilos de liderazgo transformacional (centrado en las relaciones y el cambio), transaccional (centrado

en la tarea) y evitativo pasivo (ausencia de liderazgo). Las puntuaciones de los jefes de enfermería y DoN para los estilos de liderazgo y los resultados se compararon con las puntuaciones de referencia europeas (ERS) mediante pruebas t bilaterales de una muestra. Resultados: En comparación con ERS, las enfermeras jefes y DoN puntuaron significativamente más bajo ( $p < 0,001$ ) en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y significativamente más alto ( $p < 0,001$ ) en los estilos de liderazgo de evitación pasiva. Todos los resultados de liderazgo fueron significativamente más bajos ( $p < 0,001$ ) para las enfermeras jefes. Se encontraron resultados similares, aunque no estadísticamente significativos, con respecto a los resultados de liderazgo de DoN. Conclusiones: Los resultados indican que los tipos de liderazgo pasivo-evitativo están excesivamente presentes en contraste con los estilos de liderazgo transformacional en residencias de ancianos. Esto destaca la necesidad urgente de invertir en el desarrollo del liderazgo. Por lo tanto, la investigación futura debe centrarse en las intervenciones para el desarrollo del liderazgo transformacional.

Rodrigues G et al., 2018<sup>24</sup>, realizaron un estudio con el objetivo de Identificar las bases científicas existentes sobre el uso de herramientas de recojo de información para evaluación del liderazgo en los servicios de salud y comprobar el uso de estilos, modelos y teorías de liderazgo en la construcción de esos instrumentos, se realizó una revisión integral de la literatura de estudios indexados en las bases de datos CINAHL, LILACS, EMBASE y PUBMED desde 2006 hasta 2016, en los resultados, se pudo identificar treinta y ocho artículos fueron analizados, exhibiendo 19 herramientas de evaluación de liderazgo; los más utilizados fueron el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, la Escala de Liderazgo Transformacional Global, el Inventario de Prácticas de Liderazgo, el Cuestionario de Liderazgo de Servicio, la Encuesta de Liderazgo de Servicio y el Cuestionario de Liderazgo Auténtico, el estudio llegó a las conclusiones, la búsqueda bibliográfica permitió identificar las principales teorías/estilos/modelos del liderazgo contemporáneo y analizar su uso en el diseño de herramientas de evaluación del liderazgo, destacándose las categorías de liderazgo situacional, transformacional, servidor y auténtico como las más destacadas, en menor medida se evidenciaron los tipos de liderazgo cuántico, carismático y clínico.



Reyes N<sup>25</sup> presentó un estudio realizado en Lima, donde evalúa la relación entre liderazgo transaccional y transformacional con el desempeño laboral desde el enfoque del Proceso de Atención de Enfermería en los profesionales de enfermería que estudian en Posgrado, de método cuantitativo y tipo descriptivo correlacional; con una muestra de 80 profesionales, en los resultados se puede evidenciar que no hay significativa correlación entre la forma de liderar transformacional con el desempeño laboral, a diferencia del transaccional que se ha podido identificar la relación directa con el desempeño laboral, así mismo evidencia que la percepción en cuanto a la forma de dirigir transformacional y transaccional es entre medio a bajo, por su parte el desempeño laboral está ubicado en el nivel medio representado por un alto porcentaje; llega a la conclusión que la relación es significativa entre el liderazgo transaccional con el desempeño laboral, mas no se evidencia relación entre el desempeño laboral con el liderazgo transformacional.

Huaman C<sup>26</sup> publica una investigación que tuvo como objetivo establecer el liderazgo situacional y la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del área de emergencia de un Hospital Nacional de Lima en el 2016, el estudio es definido por el método cuantitativo, descriptivo, no experimental, 111 profesionales conformaron la muestra. Dentro de los resultados más resaltantes, se aprecia que un 60.4 % tiene una satisfacción en un nivel medio, y en cuanto al liderazgo el estilo que más prevaleció es el de guiar con un 60 %, el otro porcentaje representa otros tipos además del mencionado; llega a la conclusión de que la gestión del líder aún es deficiente o en término medio y en cuanto a la satisfacción laboral es aún una problemática.

Quispitupa E y Quispitupa C<sup>27</sup> ejecutaron un estudio donde miden la relación entre el liderazgo del gestor y el desempeño laboral del profesional de enfermería de un CMI (centro de salud Materno Infantil), en el 2018. Su población estuvo conformada por profesionales de enfermería, los resultados evidencian que la percepción en cuanto al liderazgo es en un nivel regular con un 61 %; y un nivel bajo en un 57 %; en cuanto al desempeño laboral, un 45 % presenta uno regular; y otro porcentaje significativo presenta un desempeño laboral bajo. Se concluye que el liderazgo del gestor se relaciona de forma directa con el desempeño laboral.

Chipa M y Choque R<sup>28</sup> efectuaron un estudio donde investigaron los estilos de liderazgo y satisfacción laboral del profesional de Enfermería de Micro Red Santa Adriana Juliaca – 2017, en cuanto a la metodología es cuantitativo, de diseño no

experimental, de tipo descriptivo correlacional, utilizaron el cuestionario basado en la teoría de Liderazgo de Bass (1985); que deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Question-naire) en su versión española (Morales y Molero, 1995), en los resultados se evidencia un P-valor mayor a 0,05, lo cual indican que no existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, por su parte el liderazgo transformacional tampoco evidencia relación, en cuanto al transaccional se puede observar que el p-valor es menor a 0,05; lo cual nos indica que sí existe relación. Mbarak et al., 2016<sup>29</sup> realizaron un estudio que tuvo como objetivo explorar cómo los estilos de liderazgo de las enfermeras líderes afectan la satisfacción laboral entre las enfermeras que trabajan, utilizaron métodos cuantitativos, descriptivos y comparativos, seleccionaron tres hospitales principales del Ministerio de Salud en diferentes áreas de Jordania y tres hospitales privados en Amman. Resultados: Entre los estilos de liderazgo medidos por el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial 5X, los jefes de enfermería han utilizado el liderazgo transformacional en ambos entornos más que el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo-avoidante. El nivel de satisfacción laboral entre el personal de enfermería fue mayor en los hospitales públicos que en los hospitales privados en este estudio. Se encontró una relación positiva entre la puntuación global de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ( $r = 0,374^{**}$ ). La puntuación global de liderazgo transaccional se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral ( $r = 0,391^{**}$ ). Por el contrario, la correlación general entre el liderazgo pasivo-avoidante y la satisfacción laboral fue negativa ( $r = -0,240$ ). Conclusión: El mayor desarrollo de comportamientos de liderazgo transformacional aumenta la satisfacción laboral de las enfermeras y, por lo tanto, contribuye a una mayor retención de enfermeras.

Ortega K<sup>30</sup> publicó un trabajo para hallar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería del servicio de Emergencia de un hospital de Huánuco, en el 2016, tipo cuantitativo, descriptivo correlacional, de corte transversal, prospectivo, los resultados evidenciaron que sí hay una significativa relación entre el liderazgo autoritario y el liderazgo centrado en la tarea con el desempeño laboral, determinado por un nivel de significancia de p-valor de 0,02, en cuanto al desempeño laboral se puede apreciar que los niveles se ubican entre medio a bajo en su gran mayoría, por su parte en cuanto a la percepción del

liderazgo es entre medio a bajo; se concluye con que la frecuencia predominante es la del liderazgo autoritario y el que está centrado en las tareas.

Jodar G, 2015<sup>31</sup>, presentó un trabajo que tuvo como objetivo estudiar si existe liderazgo directivo en los Equipos de Atención Primaria de Salud (EAP); en cuanto a la metodología, tiene un enfoque cuantitativo, con una muestra de 266 directivos; los resultados evidenciaron una media de 3.31 para ambos tipos de liderazgo, en cuanto a los profesionales de enfermería se encontró mayor puntaje para el liderazgo transaccional. Concluyó que sí hay relación entre las variables de estudio, y que el liderazgo transaccional se presenta en mayor porcentaje en los directivos, esto percibido por los profesionales de enfermería.

Panadero L 2011<sup>32</sup> realizó un estudio que tuvo como principal objetivo, identificar el tipo de liderazgo de los enfermeros, empleando para ello un instrumento conocido como MLQ 5x en su versión líder, en una Institución prestadora de salud (IPS) de Bogotá 2012. Enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, descriptivo; cuya muestra lo conformaron profesionales de enfermería; en los resultados se pudo evidenciar que los enfermeros perciben un liderazgo transaccional en un nivel medio hacia abajo, en cuanto al transformacional un nivel medio hacia alta. Se concluye que la investigación permitió caracterizar el tipo de liderazgo presentando en el lugar de estudio, así mismo se verificó que el transaccional tiende a la categoría baja a diferencia del liderazgo transformacional hacia la categoría alta.

Rozo S y Abaunza M, 2010<sup>33</sup> realizaron un estudio que buscó determinar la relación entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, variables sociodemográficas y laborales en maestros de programas de enfermería del nororiente de Colombia, sigue un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, cuya muestra está conformada por 94 docentes de enfermería, en cuanto a los resultados se pudo evidenciar que el liderazgo transformacional tiende a la categoría alta, en cuanto al transaccional tuvo tendencia a una categoría baja, en cuanto a la relación se identificó que existe relación el liderazgo transformacional con la variable sociodemográfica en especial con el estado civil, el estudio concluye no se excluye los dos tipos de liderazgos ejercidos por los profesionales de enfermería.

## **2.2. Bases teóricas**

### **Liderazgo**

El liderazgo es muy abordado por diferentes autores y cada uno con su propia visión en cuanto a su definición, pero con un solo objetivo, que es el poder alcanzar las metas y objetivos trazados, existen múltiples bibliografías de referentes, quienes sustentan sus conceptos, sin embargo el enfoque de su significado ha evolucionado con el pasar de los años, en el término en sí y en la inclusión de este en el ámbito organizacional<sup>34</sup>

Existen diferentes teorías y formas de abordarlo, podemos mencionar al directivo, autoritario, entre otros; sin embargo actualmente se hace mención al liderazgo transformacional y al transaccional, estos modelos son fundamentados por Bass B<sup>35</sup> autor que refiere que estos tipos se presentan en la gran mayoría de los líderes, conceptualiza tres tipos: transaccional, transformacional y el laissez-faire.

En los últimos años, se presentan múltiples estudios donde abordan el liderazgo según el modelo de Bass, para de esta manera tener una mejor comprensión del mismo, los estudios mencionan que los gestores que están dispuestos a practicar el liderazgo transformacional, pueden llegar a motivar a los liderados y estos asimilan y se sienten motivados para desempeñar las funciones que les corresponden, e incluso tienen la capacidad de ser innovadores, más creativos, esto ayuda a que los que practican el liderazgo transformacional aunado al liderazgo transaccional, presentan un nivel superlativo en cuanto a la creatividad por parte de los liderados, por su parte los líderes están en constante motivación y brindando ayuda para de este modo motivar a su personal y así puedan ejercer mejor su labores<sup>36</sup>.

### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional se caracteriza por las siguientes dimensiones: Carisma/Inspiracional (C/I), Influencia Idealizada Atribuida y Conductual (IIA - IIC),

Motivación Inspiracional (MI), Estimulación Intelectual (EI), Consideración Individualizada (CI)

### **Carisma/Inspiracional (C/I)**

Bass B y Riggio R, 2005<sup>37</sup> mencionan que un verdadero líder tiene que tener ciertas características que ayuden a liderar, estas características tienen que ser separadas o fuera de la ética y moral que es la parte que complementa al líder, estas características tienen que ser una inspiración en cuanto al respeto por parte de los liderados, estos mismos sienten una admiración por su líder y se sienten motivados por el carisma que desprende el líder, esta cualidad hace que los líderes sean una inspiración, y liderados vean lo mejor de las cualidades para tomarlos como referencia y contribuyan al alcance de los objetivos, siendo leales a la institución o la forma de liderar. Los autores consideran que cuando un líder inspira los seguidores mostrarán su lealtad, respeto por el mismo hecho de ser motivados, y por la seguridad que transmite el líder.

### **Influencia Idealizada Atribuida y Conductual (IIA - IIC)**

Esta característica del liderazgo transformacional, el líder comparte la visión y el objetivo con los liderados, involucrando a todos para lograr dichos objetivos, en esta parte incluye los valores y las normas, para darles un lado más complejo, sin perder el rumbo o sin perder de vista el objetivo compartido, el líder mostrará su mejor capacidad en cuanto a rendimientos, en ejemplos individualizados, si es necesario de forma individual a cada liderado, en esta parte el líder brinda altos niveles de confianza para el equipo, y existe un mayor optimismo para alcanzar los objetivos trazados; los liderados tratarán de seguir el ejemplo de su líder, serán capaces de interiorizar las actitudes del líder, para que de esta manera se comparta un solo objetivo y se trabaje como uno solo, los liderados buscarán seguir el objetivo trazado y lograrán avanzar así el líder no este presente<sup>35, 38</sup>

### **Motivación Inspiracional (MI)**

Bass, menciona en cuanto a la motivación inspiracional, el líder debe despertar el lado espiritual del trabajo en equipo, mostrando perseverancia, optimismo, para poder crear mejores expectativas para enfrentar de mejor modo los múltiples

desafíos que se presentan para todo equipo de trabajo, todos deben compartir una visión en común, trazada por el líder. Bass B y Riggio R<sup>37</sup> “Los líderes transformacionales siempre estarán motivando e inspirando a quienes están dirigidos por el líder, son capaces de darles nuevas perspectivas y motivos a sus trabajadores, tienen la capacidad de activar el espíritu de trabajo en equipo, transmiten optimismo y entusiasmo, el líder es capaz de crear una visión de futuro prometedor. Por su parte Rogero R, Gómez J y Quintero L<sup>39</sup> “hacen referencia que un líder inspiracional tiene cualidades emocionales muy fuertes, que produce una influencia muy alta en los seguidores, estimulando la parte intelectual, son capaces de enfatizar la lógica y el análisis en los liderados.

### **Estimulación Intelectual (EI)**

Bass B y Riggio R<sup>37</sup> refieren que la estimulación intelectual se presenta en los líderes cuando estos logran estimular a los liderados altos niveles en cuanto a la innovación para de este modo mejorar la creatividad, mediante un análisis interno y encontrando soluciones a los problemas, los seguidores serán capaces de brindar nuevas ideas para la solución de las dificultades, en tal caso el líder no juzgará los aportes de las distintas partes, no criticará en público si en el caso existiera un error por parte del liderado; la Estimulación Intelectual del líder transformacional se evidencia en conceptualizar, comprender y lograr discernir los problemas, la naturaleza de los mismos que se puedan presentar, para luego brindar soluciones en beneficio del equipo.

La estimulación intelectual siempre causará un efecto positivo para los liderados, puesto que ellos mismos pueden salir de las rutinas conceptuales, y se sienten capaces de innovar y crear, son motivados para solucionar problemas en base a su conocimiento, la Estimulación Intelectual causará un efecto positivo, invitándoles a salir del círculo de las rutinas conceptuales, se verán motivados para encontrar soluciones oportunas y adecuadas para los problemas que se puedan presentar<sup>40</sup>.

### **Consideración Individualizada (CI)**

Gonzales et al.<sup>40</sup> hace referencia que la consideración individualizada es una característica importante en los líderes que practican el liderazgo transformacional,

se hace la analogía de que el líder actúa como un entrenador, mentor para los que lo siguen, sin dejar de lado las necesidades de los subordinados para que de este modo se pueda alcanzar los objetivos y el trabajo se desarrolle de forma optimista, hace que cada uno de los que forma parte del equipo se sienta valorado y tenga un valor único, por su parte Hermosilla et al.<sup>38</sup> mencionan que el líder tiene el deber de prestar oportuna atención a las necesidades de cada trabajador de forma individualizada, practicando la empatía para brindar el apoyo que necesita cada individuo, el líder comparte las necesidades para lograr los objetivos, siempre manteniendo el respeto a cada integrante del equipo, hace referencia a los logros de forma conjunta y de forma individualizada, a esto se puede definir como prestar atención y apoyo a cada necesidad individual de cada miembro del equipo y de esa forma lograr un óptimo desempeño.

### **Liderazgo transaccional (LTR)**

Recompensa Contingente (RC), Teoría Trayectoria-Meta, Dirección por excepción  
Se entiende por liderazgo transaccional, al tipo de liderazgo que se efectúa con reforzamiento de contingencias, en este tipo de liderazgo los liderados asumen responsabilidades de forma voluntaria y aceptando algún intercambio de mutuo acuerdo para poder alcanzar los objetivos planteados por el líder, en este caso los liderados pueden formular o proponer algún tipo de trato con el líder, pueden proponer algún tipo de recompensa que recibirán por determinadas tareas o como objetivos, en ese sentido los líderes tienen que estar preparados para realizar ciertas negociaciones con los liderados y así obtener los resultados planteados por la organización<sup>37</sup>.

Este tipo de liderazgo es diferente al liderazgo transformacional, debido a que el liderazgo transaccional se enfoca a la recompensa, el liderado trabaja dándole un valor a su esfuerzo y puede poner un precio ya sea material o simbólico, que tiene que ser a inmediato, mediano o largo plazo, el incentivo puede ser en remuneración económica en cuanto a recursos.

## **Recompensa Contingente (RC)**

Un liderazgo transaccional, considera este tipo de característica, donde el líder evidencia en cada ciclo de la meta, centrado en el desempeño a base de recompensas, esto sería de suma importancia para delegar responsabilidades y de esta manera mejorar la toma de las decisiones para que al final el liderado pueda tener su propio autorrefuerzo, esta característica del liderazgo se sustenta en la Teoría Trayectoria-Meta; donde nos refiere que los seguidores se verán motivados con el aumento de los beneficios personales, para poder lograr los objetivos del trabajo, de esta manera se minimizan las dificultades que se puedan presentar en las actividades laborales, esta característica permite tener una flexibilidad para que se pueda tener diferentes conductas, para mejorar el rendimiento de los liderados, esto también dependerá del ambiente que pueda percibir el liderado<sup>41</sup>.

Tiene la característica de guiar y direccionar a los trabajadores y si se aplica correctamente será eficaz cuando los trabajadores tienen claro los objetivos y las recompensas, también se suele aplicar cuando las tareas son complejas, en esta situación, los empleados pueden desarrollar una alta autoestima, ya que están direccionado hacia la meta, debido a los refuerzos que reciben por parte de la organización o el líder en específico. En este tipo de liderazgo se ve involucrado el líder con los empleados para que los aportes en cuanto al desempeño laboral sean en niveles altos de calidad, los liderados aumentarán sus expectativas sobre sus funciones y tendrán éxito en cada labor que realizan<sup>42</sup>.

## **Dirección por excepción**

Es la característica de los líderes que aplican el liderazgo transaccional, intervienen con acciones de corrección, solo cuando existe fallas evidenciadas, también denominado un reforzamiento aversivo contingente, por que los líderes solamente intervienen cuando está presente el problema, los líderes están obervando si los trabajadores no caminan correctamente para alcanzar los objetivos, están muy alertas a las desviaciones que se puedan presentar, los líderes están en constante búsqueda de las fallas, implementan las estrategias para verificar si se cumplen con los estándares que se ha propuesto la organización, otros líderes son más



pasivos y esperan a los reportes de los errores para luego tener que tomar decisiones<sup>43</sup>.

Cuando el líder identifica una falla por parte de los liderados, dará una respuesta la que puede tener variación según la intensidad que pueda afectar al objetivo, ante esta situación presentada el líder hará llegar las nuevas indicaciones con algunas especificaciones en concreto, reforzando o aclarando que existe una desviación de la tarea encomendada, dicho informe debe tener en cuenta las aclaraciones de las metas y el reforzamiento de la motivación para lograr alcanzar el objetivo, todo esto se verá evidenciado si el líder decide aplicar la característica de la recompensa, también si se puede ver el extremo el líder podrá notificar la desaprobación e incluso llegar a la penalización por el fracaso, se puede mejorar el desempeño cuando se logra evidenciar la recompensa por contingencia, diferente a la dirección por excepción que a más penalizaciones la producción puede disminuir por parte de los liderados<sup>44</sup>.

Estos tipos de liderazgos como el transformacional y transaccional se fundamentan en la teoría basada en el comportamiento– conducta, esta teoría tiene por finalidad identificar las conductas adecuadas para un líder, esta teoría trata de identificar un liderazgo efectivo o no efectivo basándose en las cualidades de los líderes; estudios realizados en dos instituciones representativas como son la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio, dichos centros de estudios dan a conocer que el liderazgo está relacionado a “Consideración” y la otra de “Iniciación de Estructura”. Los estudios realizados en estas instituciones mencionan que los líderes tienen un comportamiento de acuerdo a la estructura de la organización y definen las labores o papeles de cada liderado basados en la confianza, respeto hacia los liderados, para alcanzar una mejor y mayor producción<sup>42</sup>.

Otra de las teorías que sustentan al liderazgo transaccional es la teoría basada en la contingencia, según Robbins y Judge, 2009<sup>45</sup>, la teoría hace referencia que en el liderazgo existe una relación de un liderazgo enfocado en “a” al estilo X quien sería el estilo apropiado, mientras que el estilo Y este sería apropiado y condición para “b”, y el estilo Z sería la condición para “c”, otro punto importante es deducir cuánto es eficaz el tipo de liderazgo, ante determinadas situaciones que se pueda presentar en el trayecto de alcanzar los objetivos, en algunos enfoques se puede alcanzar mayor reconocimiento y en otros no, esta teoría tienen en cuenta a cinco modelos: primer modelo el Fiedler, describe la teoría situacional del liderazgo,

basado en Hersey y Blanchard quienes refuerzan el intercambio que debe existir entre el líder y el liderado.

### **Desempeño laboral**

La variable desempeño laboral se viene estudiando desde mucho tiempo atrás y toma más importancia en los últimos tiempos o tiempos actuales, esta variable es muy importante en el área de la psicología organizacional, la principal motivación para tener interés en esta variable para su estudio es por parte de las organizaciones, enfocadas en saber identificar el comportamiento de los trabajadores en cuanto al nivel de productividad y eficacia para ver cómo se evidencia el crecimiento o no de la organización, también ayuda a proponer e implementar estrategias para un buen desempeño laboral de los trabajadores<sup>46</sup>, es así que Chiavenato<sup>47</sup>, refiere en cuanto al desempeño laboral, no es nada más que la muestra de eficacia donde se demuestra la solidaridad y colaboración para realizar un determinado trabajo, la cual es de suma importancia para las empresas convirtiéndose en una ventaja para la competitividad, sobre todo en el ámbito de la salud que es una tema no muy destacado.

### **Desempeño laboral en salud**

En el ámbito de la salud es importante evaluar todas las competencias en cuanto al desempeño laboral o también llamado desempeño profesional, por tal motivo últimamente las publicaciones sobre esta variables se viene incrementando desde el siglo XX, el desempeño forma parte de la evaluación de los servicios de la salud, definiendo así las competencias a nivel de las diferentes profesiones para cumplir las funciones en el área donde está determinado dicho trabajador o profesional de la salud, es de suma importancia identificar esta realidad para motivar y tener un mejor rendimiento laboral en los profesionales, también se motiva a los profesionales a superarse constantemente en cuanto a su vida profesional para de este modo mejorar el desempeño laboral en beneficio de las personas que se atienden y directamente a la organización<sup>6</sup>

En la actualidad la atención en salud es muy compleja por tal motivo es de suma importancia identificar las competencias laborales en los profesionales de la salud, para reforzar dichas competencias mediante capacitaciones, actualmente con la

inclusión de la tecnología y la creciente oferta en el mercado, las organizaciones de salud están en constante evaluación el desempeño laboral, para tener profesionales competentes en distintos escenarios y en sobre todo cuando se presentan situaciones cambiantes por la complejidad del servicio, es aquí que no solo es importante el nivel de conocimiento, si no la capacidad de respuesta resolutive del profesional, incrementando así el nivel en cuanto al desempeño laboral<sup>6</sup>.

## **Actitud**

Cuando se habla del desempeño laboral, se tiene que tener en cuenta la actitud y esto se evaluará con la percepción del trabajador frente a su entorno laboral y el compromiso que tiene de él, también cabe mencionar que la actitud es un indicador de todo el comportamiento del equipo laboral o de un solo individuo, de la actitud dependerá el resultado que pueda tener la labor del trabajador, esto puede ser de manera constructiva para la organización, si el trabajador muestra actitudes no favorables o negativas, el trabajador no tendrá un compromiso con la labor que se le ha encomendado, por tal motivo el compromiso del personal no estará acorde con la labor, así mismo se mostrará insatisfecho al realizar sus labores diarias<sup>48</sup>.

La actitud es una reacción, esta puede ser positiva o negativa, que está dirigida hacia una determina situación o hacia una persona, esta puede estar condicionada, por las creencias, ideales, valores y principios que caracterizan a los individuos, y que fueron adquiridos desde la familia hasta con la sociedad, esta puede ser alterada por el entorno que lo rodea<sup>49</sup>. Es evidente también que la actitud puede cambiar en cualquier momento y dependerá de la situación que pueda estarse presentando, en cuanto a la labor que desempeña el trabajador, en tal sentido, la organización deberá buscar estrategias para mejorar la actitud, sobre todo las organizaciones de salud, es pertinente que el profesional de la salud tenga una actitud positiva, para de este modo mostrar la calidad en cuanto a la atención a los usuarios<sup>50</sup>

## **Habilidades cognitivas**

Las habilidades cognitivas son muy importantes para el desempeño laboral, debido a que estas habilidades adquiridas por el trabajador ayudarán a proporcionar el conocimiento adecuado, para procesar dicha información, para que se pueda recopilar la información, posterior a procesar comprendiendo la situación y siendo de beneficio para que el trabajador tenga un mejor desempeño laboral, estas habilidades forman parte del trabajador y son únicas ya que pueden adquirir diversas y múltiples habilidades, y son de gran utilidad en el momento del desempeño o al realizar una determinada tarea, hay que reconocer que estas habilidades se pueden ver afectadas por otros factores tanto internos o externos, estos factores pueden intervenir en la actitud y las habilidades del personal<sup>51</sup>

Es una importante estrategia en las organizaciones evaluar las habilidades de los trabajadores, esto permite conocer el nivel cognitivo en que se encuentra el trabajador al identificar las habilidades cognitivas, por tal motivo la organización deberá proporcionar las estrategias y facilidades en cuanto a capacitaciones para proporcionar las herramientas necesarias para desarrollarlas y fortalecer todas las destrezas necesarias y mejorar el desempeño laboral del personal de salud en beneficio de la atención al paciente<sup>52</sup>

Es primordial para el desempeño laboral que las empresas proporcionen un ambiente y todos los conocimientos necesarios, para desarrollar las habilidades, que necesita el personal de salud, para mejorar su ejecución en todas las actividades encomendadas, de forma muy eficiente y totalmente segura, mediante las capacitaciones continuas ayudara a mejorar las habilidades y de esta manera mejorar la productividad y brindan una mejor atención a los pacientes, la planificación es muy importante para el desempeño del personal de salud, esto es importante porque se atiende a personas con múltiples necesidades y las habilidades cognitivas son muy importantes porque desarrolla un pensamiento crítico, para disminuir los errores en el desempeño laboral<sup>53</sup>.

## **Trato**

El trato no debe estar desligado del desempeño laboral, esta característica es importante, debido a que ayuda a forjar vínculos del trabajador con su respectivo entorno, el trato se verá reflejado por las diferentes costumbres que se adquiere

desde la familia, el poder ser amable y también tener cortesía, muestra la capacidad que tiene el profesional en su desempeño como trabajador, esto ayuda a fortalecer los lazos y también las formas de trabajar en su determinado entorno, si no se tiene un buen trato o el personal carece esta característica el ambiente será hostil y será desfavorable para el desempeño no solo de la persona sino también del entorno laboral, crean un ambiente tranquilo en base al trato esto ayudará a que el personal de la salud mejore su rendimiento y será beneficioso para las personas que son atendidas<sup>53</sup>

## **Solidaridad**

En el trabajo en equipo es muy importante la solidaridad, esta característica hace que el ser humano esté pendiente de la otra persona, mejorando así su desempeño laboral y se motive por el agradecimiento que pueda recibir de parte del usuario que es atendido por el profesional de la salud, la solidaridad se muestra de forma voluntaria, sin esperar nada a cambio, es importante desarrollar la empatía en esta cualidad, para mejorar el desempeño laboral es necesario ser solidarios con los compañeros que forman parte del equipo de trabajo, en el área de la salud cuenta mucho esta característica, el trabajo solidario del equipo multidisciplinario es de suma importancia para mejorar el rendimiento laboral en beneficio de la institución y del usuario<sup>54</sup>.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Liderazgo:** Es una disciplina, para los líderes es importante ejercer influencia en los liderados, con el objetivo de alcanzar metas concretas. El liderazgo es tener la capacidad de trabajar en equipo en beneficio de los liderados y de las instituciones a quien se representa.

**Transformacional:** Característica o tipo de liderazgo que tiene la capacidad de influir de una manera positiva en los liderados, estos se verán motivados por la forma de liderar, y trabajarán en base a motivación de ser mejores, siguen a su líder de manera voluntaria.

**Transaccional:** En este tipo de liderazgo, el líder se basa en múltiples incentivos así como también sanciones para estimular el desempeño de los liderados en beneficio de los objetivos planteados por las organizaciones.

**Desempeño laboral:** El desempeño laboral está definido por las competencias, habilidades que tenga el trabajador en beneficio de la tarea encomendada

## **2.4. Hipótesis de investigación**

### **Hipótesis general**

Ho= El desempeño laboral no está relacionado al liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central. 2021.

Ha= El desempeño laboral está relacionado al liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central. 2021.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño metodológico

De tipo no experimental, según intervención de la investigadora, porque no existe manipulación de la variable, observacional, no existe control de la variable; según el alcance, descriptivo y analítico, describe una realidad específica y correlación; en base al número de mediciones de las variables de estudio, de tipo transversal, la variable es medida en un solo momento; según el momento de la recolección de datos, prospectivo ya que los datos fueron recolectado durante su ejecución<sup>55</sup>.

#### 3.2. Diseño muestral

**Población universo:** Conformado por todos los profesionales de salud del Hospital Militar Central.

**Población de estudio:** La población estuvo conformada 514 profesionales de salud que trabajan en el Hospital Militar Central.

#### **Criterios de elegibilidad**

##### **Inclusión:**

Profesional

- de enfermería de los diferentes servicios del Hospital Militar Central,
- de medicina de los diferentes servicios del Hospital Militar Central,
- de la salud que tengan de tres meses a más trabajando en el Hospital Militar Central

##### **Exclusión:**

Profesional de

- salud que no consiente ser partícipe del estudio,
- salud en periodo vacacional o con licencia.

### Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra estará conformado por 221 profesionales de la salud entre médicos y enfermeros.

### Muestreo o selección de la muestra

Se seleccionó la muestra tomando en cuenta los criterios de inclusión y exclusión. Tiene un muestreo probabilístico, aleatorio simple.

Tipo de muestreo aleatorio simple:

N	514
P	0.50
Q	0.50
z	1.96
e	0.05

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

<b>n</b>	<b>221</b>
----------	------------

### 3.3. Técnicas y procedimiento de recolección de datos

Para recolectar los datos de los tipos de liderazgo se tomará el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corto) elaborado por B. Bass y B. Avolio, el cual se adaptó y fue validado en el idioma español en Chile por Zavala y Vega<sup>56</sup>, para el desarrollo de la investigación ha sido adaptado de acuerdo a la realidad del espacio temporal donde se realizará la investigación, cuenta con la validación y la confiabilidad respectiva; se utilizó el estadístico de Alpha de Cronbach, está conformado por 49 ítems, de los cuales de la 1-34 se mide el liderazgo transformacional y de la 35 a la 49, el transaccional; la mediciones de los liderazgos se medirá de la siguiente categorías:

Liderazgo transformacional Bajo = 34 - 79

Liderazgo transformacional Medio = 80 - 125

Liderazgo transformacional Alto = 126 - 170

Liderazgo transaccional Deficiente = 15 - 35

Liderazgo transaccional Medio = 36 - 56



Liderazgo transaccional Efectivo = 57 – 75

La confiabilidad estadística determinada por el Alfa de Cronbach es para el liderazgo transformacional y transaccional, de 0.962 y para el desempeño laboral es de 0.97; determinando así que los instrumentos son confiables estadísticamente.

Para medir el desempeño laboral se tomará como referencia al instrumento de la investigación realizada por: Manrique y Rodríguez (Perú-2017)<sup>57</sup>. Este cuestionario también fue tomando en cuenta en la investigación realizada por Travezaño, en 2020<sup>58</sup>. Está conformado por 33 ítems.

La categorización se realizará de la siguiente forma: Desempeño laboral:

Muy bajo	33 – 59
Bajo	60 – 86
Medio	87 – 113
Alto	114 – 140
Muy alto	141 – 165

Para la recolección de los datos la investigadora solicitará la aprobación del comité de ética de la universidad, luego de ello se solicitará permiso a la institución respectiva, en este caso al Hospital Militar Central, luego se entregarán las encuestas en físico y/o virtual para su respectivo llenado, cada participante que acceda a la encuesta tendrá que aceptar las condiciones, respectivamente detalladas en el consentimiento informado antes de comenzar a resolver el cuestionario, si no aceptan ello, el cuestionario se cerrará posterior a marcar la respuesta negativa, así mismo se les proporcionará de 15 a 20 min para responder los cuestionarios.

En cuanto a la recolección de los datos, se presentaron los siguientes sesgos:

**De selección:** Ocurre cuando la selección de la muestra es no representativa con respecto a la población a la que se desea generalizar los resultados. Este sesgo fue controlado por el nivel de confianza al determinar la muestra con un 95%

**De información:** Se produce cuando la información recopilada no es precisa o está incompleta. Este sesgo puede deberse a la falta de memoria de los participantes,

la interpretación errónea de las preguntas, la poca claridad en las instrucciones o influencia de factores externos. Para controlar este sesgo la investigadora antes de realizar el análisis estadístico, realizó la depuración de los cuestionarios que no estaban completamente llenados.

**De medición:** Se produce cuando la herramienta de medición utilizada no es válida o fiable. Para el control de este sesgo la investigadora proporciona instrumentos debidamente validados y con su respectiva confiabilidad. Final del formulario.

### **3.4. Análisis de datos**

Al culminar la recolección de los datos, se va a descargar la base proporcionada por el Google formulario, en un formato de Excel, posteriormente se pasarán los datos al software IBM SPSS Statistics 27, donde se realizará la depuración de datos, para preservar la calidad, se eliminarán los casos que cuenten con más de un 10% de los ítems perdidos, seguidamente se procederá a preparar la data, luego se agruparán las variables de estudio; para proceder con el análisis estadístico, en primera instancia se realizará un análisis descriptivo donde los resultados serán presentados en tablas de frecuencia según corresponda el tipo de variable, seguidamente el análisis inferencial, donde se utilizará un estadístico de relación, determinado después de aplicar la prueba de normalidad.

### **3.5. Consideraciones éticas**

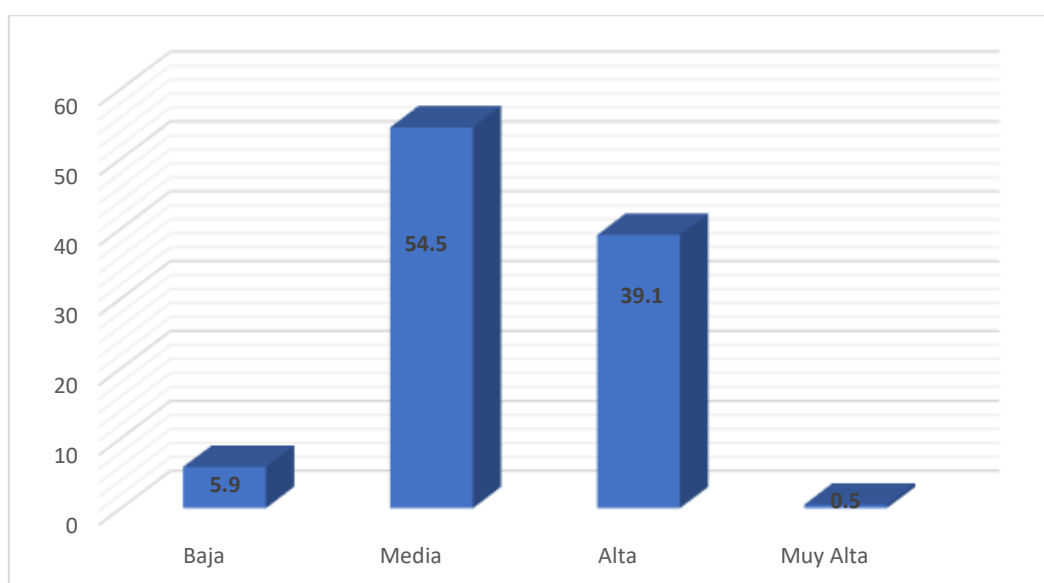
Se ha considerado para ello el cumplir correctamente con los principios éticos que rigen para toda investigación. Tomando en cuenta para ello la autonomía, respetando la aceptación voluntaria para la participación de los profesionales de la salud; los participantes antes de formar parte del estudio firman el consentimiento informado. La confidencialidad, respetando su anonimato. No se presenta conflicto de interés entre la investigadora y la institución de la investigación. Aunado a ello, la investigación cuenta con la aprobación de los directivos del Hospital Militar Central.

### III. RESULTADOS

**Tabla 1.** Desempeño laboral en los profesionales de salud que trabajan en el hospital Militar Central, 2021

<i>Desempeño Laboral</i>	Frecuencia	Porcentaje
Baja	13	5.9
Media	120	54.5
Alta	86	39.1
Muy Alta	1	0.5
Total	220	100.0

Fuente. Encuestas



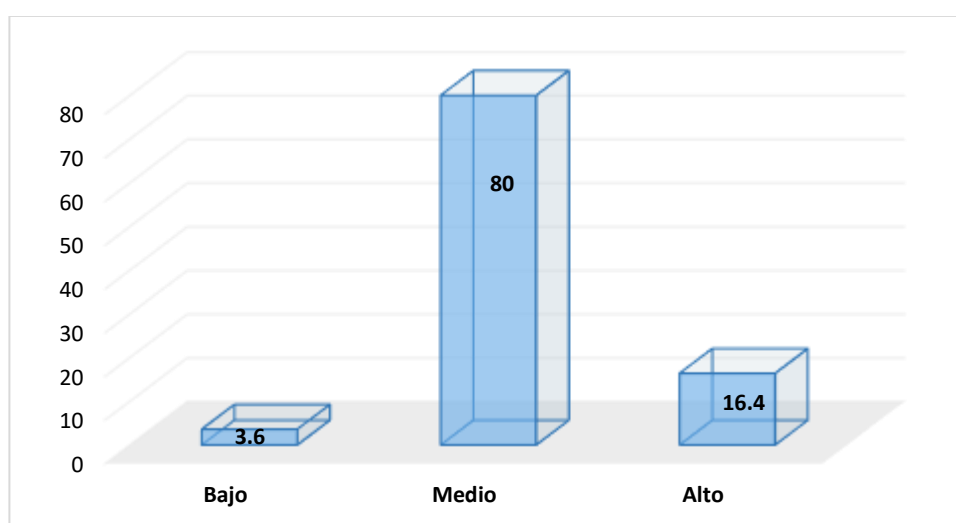
**Figura 1.** Desempeño laboral de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021

Tanto en la tabla como en la figura 1 se puede notar que el desempeño laboral de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021, está en un nivel medio, representado por un 54.5 %(120); un nivel alto representado por un 39,1 %(86); un nivel bajo que se representa por un 5.9 %(13); y solo un 0.5 % (1) representa un nivel muy alto en cuanto al desempeño laboral.

**Tabla 2.** Percepción del liderazgo transformacional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021

<i>Liderazgo transformacional</i>	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	3.6
Medio	176	80.0
Alto	36	16.4
Total	220	100.0

Fuente. Encuestas



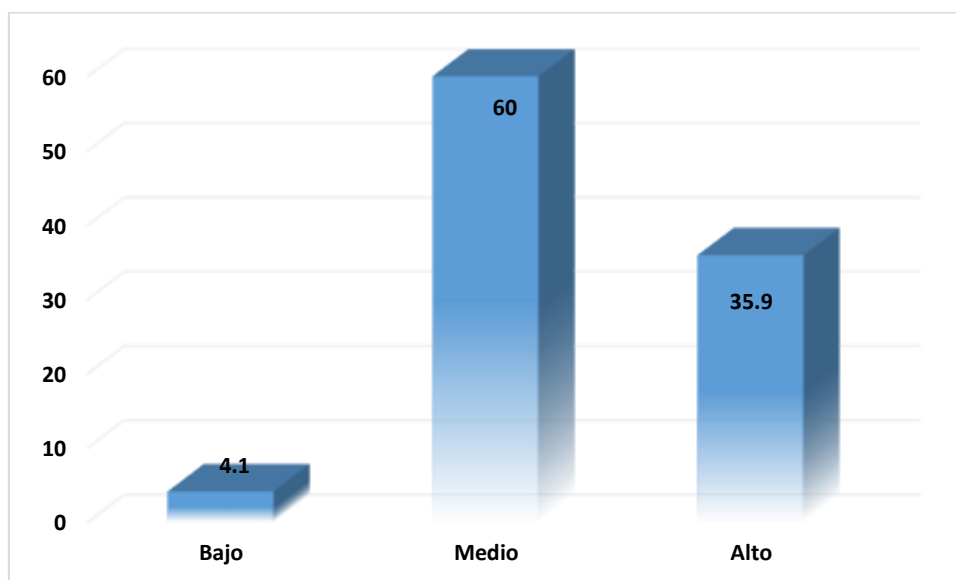
**Figura 2.** Percepción del liderazgo transformacional de los profesionales de la salud que laboran el hospital Militar Central, 2021

Los resultados que muestran la tabla y la figura, describen la percepción del liderazgo transformacional de los profesionales de la salud que laboran el hospital Militar Central, 2021; donde un 80 % (176) percibe un liderazgo transformacional en un nivel medio, y solo un 16.4 % (16) percibe un liderazgo transformacional en un nivel alto, así mismo se puede observar que aún existe una percepción del liderazgo transformación en un nivel bajo, representado por un 3.6 % (8).

**Tabla 3.** Percepción del liderazgo transaccional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021

<i>Liderazgo transaccional</i>	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	4.1
Medio	132	60.0
Alto	79	35.9
Total	220	100.0

*Fuente.*



**Figura 3.** Percepción del liderazgo transaccional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021

En cuanto a la percepción del liderazgo transaccional de los profesionales de la salud que laboran el hospital Militar Central, 2021; se puede evidenciar que el 60 % (132) percibe un liderazgo transaccional en un nivel medio, y un 35.9 % (79) percibe un liderazgo transaccional en un nivel alto, así mismo se puede observar que aún existe un 4.1% (9) que perciben un liderazgo transaccional en nivel bajo.

**Tabla 4.** Desempeño laboral y liderazgo transformacional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021

		Liderazgo transformacional			Total	p-valor*
		Bajo	Medio	Alto		
Desempeño Laboral	Baja	0	9	4	13	0.129
		0.0%	4.1%	1.8%	5.9%	
	Media	7	100	13	120	
		3.2%	45.5%	5.9%	54.5%	
	Alta	1	66	19	86	
	0.5%	30.0%	8.6%	39.1%		
	Muy Alta	0	1	0	1	
		0.0%	0.5%	0.0%	0.5%	
Total		8	176	36	220	
		3.6%	80.0%	16.4%	100.0%	

\* Prueba de Correlación de Spearman

Fuente.

En la tabla, se puede observar que el 3.2% percibe un liderazgo transformacional en un nivel bajo y su desempeño laboral es en un nivel medio; el 0.5 % que percibe un liderazgo transformacional bajo, presenta un desempeño laboral en un nivel alto, también se puede observar que el 45.5 % percibe un liderazgo transformacional en un nivel medio y tiene un desempeño laboral en un nivel medio; un 30% percibe un liderazgo transformacional en nivel medio y tiene un desempeño laboral en un nivel alto; un 4.1 % percibe un liderazgo en un nivel medio y presenta un desempeño laboral en un nivel bajo, solo el 0.5 % que percibe un liderazgo transformacional medio su desempeño laboral es muy alto; por su parte se observa que un 8.6 % percibe un liderazgo transformacional alto con un desempeño laboral en un nivel alto; un 5.9 % de percepción del liderazgo transformacional en un nivel alto, su desempeño laboral es en un nivel medio; el 1.8 % que percibe un liderazgo transformacional en un nivel alto, su desempeño laboral es en un nivel bajo, no encuentra evidencia en cuanto al nivel alto del liderazgo y el nivel muy alto del desempeño laboral.

**Tabla 5.** Desempeño laboral y liderazgo transaccional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021

		Liderazgo transaccional			Total	p-valor*
		Bajo	Medio	Alto		
Desempeño Laboral	Baja	1 0.5%	10 4.5%	2 0.9%	13 5.9%	0.046
	Media	8 3.6%	70 31.8%	42 19.1%	120 54.5%	
	Alta	0 0.0%	52 23.6%	34 15.5%	86 39.1%	
	Muy Alta	0 0.0%	0 0.0%	1 0.5%	1 0.5%	
	Total	9 4.1%	132 60.0%	79 35.9%	220 100.0%	

*Fuente.*

En la tabla 5, se puede observar que el 3.6 % percibe un liderazgo transaccional en un nivel bajo y su desempeño laboral es en un nivel medio; el 0.5 %, un liderazgo transaccional bajo, su desempeño laboral está en un nivel bajo, también se puede observar que el 31.8 % percibe un liderazgo transaccional en un nivel medio y tiene un desempeño laboral en uno medio; un 23.6 %, un liderazgo transaccional en nivel medio y tiene un desempeño laboral en alto; un 4.5 % percibe un liderazgo en un nivel medio y presenta un desempeño laboral en un nivel bajo; por su parte se observa que un 19 % percibe un liderazgo transaccional alto con un desempeño laboral en un nivel medio; un 15.5 % de percepción del liderazgo transaccional en un nivel alto, su desempeño laboral es en un nivel alto; el 0.9 % que percibe un liderazgo transaccional en un nivel alto, su desempeño laboral es en un nivel bajo, no encuentra evidencia en cuanto al nivel alto del liderazgo y el nivel muy alto del desempeño laboral; solo el 0.5 % que percibe un liderazgo transaccional en un nivel alto, su desempeño laboral es en un nivel muy alto.

**Tabla 6.** Relación desempeño laboral con liderazgo transformacional y transaccional de los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021

			Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.103	,135*
		p-valor	0.129	0.046
		N	220	220

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Al analizar la tabla expuesta, donde se mide la relación entre el desempeño laboral con el liderazgo transformacional y transaccional, en los profesionales de la salud que laboran en el hospital Militar Central, 2021; y teniendo en cuenta el p-valor, donde tiene que ser menor o igual a 0,05 para que se acepte la hipótesis alterna y rechazar la nula; se puede observar, que la variable de liderazgo transaccional con el desempeño laboral, presentan un valor de significancia o p igual a 0,045 y un coeficiente de Rho Spearman de 0.135, demostrando que si existe relación positiva entre estas dos variables, por su par el liderazgo transformacional con el desempeño laboral presenta un nivel de significancia o p valor de 0,129; evidenciando que no existe relación entre estas dos variables.



#### IV. DISCUSIÓN

En los últimos años, se presentan múltiples estudios donde abordan el liderazgo según el modelo de Bass, El liderazgo transformacional y transaccional son dos estilos para liderar que han sido ampliamente estudiados en la literatura de gestión y liderazgo. Ambos estilos de liderazgo tienen como objetivo mejorar el desempeño laboral de los empleados, pero a través de enfoques distintos; El primero se enfoca en la inspiración, la motivación y la creación de una visión compartida. Los líderes transformacionales buscan involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, comunicar de manera efectiva la visión de la empresa y empoderar a los empleados para que tomen la iniciativa y se comprometan en todo el proceso del logro de objetivos organizacionales; así mismo, el liderazgo transaccional se enfoca en el control y la supervisión. Los líderes transaccionales establecen expectativas claras y ofrecen recompensas y castigos en función del desempeño. Estos líderes también se enfocan en el cumplimiento de las tareas y en la eficiencia, y tienden a tener un enfoque más orientado a la gestión.

En términos de desempeño laboral, la literatura sugiere que ambos estilos de liderazgo pueden ser efectivos. Sin embargo, algunos estudios sugieren que el liderazgo transformacional puede ser más efectivo para mejorar el desempeño laboral a largo plazo y para fomentar el compromiso de los empleados. Esto se debe a que el liderazgo transformacional promueve una mayor identificación con la visión y objetivos de la empresa, lo cual aumenta el compromiso de los trabajadores. Por otro lado, el liderazgo transaccional puede ser más efectivo para mejorar el desempeño a corto plazo y para cumplir con las metas y objetivos específicos de la organización. Esto se debe a que el liderazgo transaccional se enfoca en el control y la supervisión, lo que puede ser efectivo para asegurar que se cumplan las tareas específicas y se alcancen los objetivos.

La presente investigación tuvo como objetivo Determinar si el desempeño laboral se relaciona con el liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central en el 2021. Para ello, se aplicó un cuestionario a 221 profesionales de la salud entre médicos y profesionales de enfermería de diferentes áreas de la organización, con el fin de evaluar su percepción acerca de los estilos de liderazgo de sus superiores y su efecto en su desempeño laboral, los resultados obtenidos indican que existe una relación positiva entre la percepción de liderazgo transaccional y el desempeño laboral de

los empleados, en concreto los empleados que percibieron a sus líderes como transaccionales, es decir, líderes que ofrecen recompensas a cambio del rendimiento laboral, presentaron una mayor disposición para cumplir con las expectativas de sus superiores y tener un buen desempeño laboral; así mismo no se encontró correlación entre la percepción de liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los empleados. Evidenciando que los líderes no inspiran, no motivan y tampoco fomentan el desarrollo personal, destacando que el desempeño laboral no se ve influenciado por este tipo de liderazgo; estos resultados no son ajenos a la realidad que presenta, Chipa M y Choque R<sup>28</sup>, quienes presentan en su investigación que no existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, por su parte el liderazgo transformacional tampoco evidencia relación, en cuanto al liderazgo transaccional se puede observar que el p-valor es menor a 0,05; lo cual nos indica que si existe relación entre el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral; Así mismo Reyes N<sup>25</sup> en su investigación presta resultados similares a los resultados encontrados en la investigación, Reyes en su investigación evidencia que no existe significativa relación entre el liderazgo transformacional con el desempeño laboral, mas sí hay relación entre liderazgo transaccional con el desempeño laboral, teniendo una relación media a baja y que también es directa. Cabe mencionar que esta realidad puede ser diferente, en tanto el liderazgo transformacional como el transaccional pueden ser efectivos para mejorar el desempeño laboral, dependiendo de las circunstancias específicas y los objetivos organizacionales. Es importante que los líderes comprendan los pros y contras de cada estilo de liderazgo y utilicen un enfoque que sea apropiado para la situación y los objetivos de la organización, y teniendo en cuenta que el estudio se realizó en una institución dirigida por militares, lo cual los líderes presentan otros tipos de liderazgos, así como se tiene diferente perspectiva de liderar, debido a que el líder militar está más centrado en la justicia, fortaleza y un fuerte temperamento de autoridad juntamente con responsabilidad, si bien es cierto que en la actualidad se intenta cambiar, en estas instituciones el modelo del liderazgo, aun se sigue viendo un liderazgo de forma vertical y no horizontal. ,

El liderazgo transformacional y transaccional es un tema interesante y relevante en el ámbito de la gestión y liderazgo. En la tesis se discuten dos estilos de liderazgo que han sido ampliamente estudiados en la literatura, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Es importante destacar que ambos estilos de liderazgo

tienen ventajas y desventajas, y es necesario entender cuál estilo de liderazgo es el más adecuado para una situación específica y de acuerdo a la realidad donde se realiza el estudio, en el caso del liderazgo transformacional, la tesis se enfoca en cómo los líderes pueden inspirar a sus empleados, crear una visión compartida y fomentar el que las personas que allí laboran se comprometan con los objetivos de la organización, para ello se ha evidenciado que los profesionales de la salud en un 80 % (176) percibe un liderazgo transformacional medio, y solo un 16.4 % (16) percibe un liderazgo transformacional Alto, Por otro lado, en el caso del liderazgo transaccional, la tesis se enfoca en cómo los líderes pueden establecer expectativas claras, ofrecer recompensas y castigos en función del desempeño y fomentar la eficiencia en el cumplimiento de tareas específicas. Los resultados muestran cómo el liderazgo transaccional puede ser efectivo para mejorar la productividad y el rendimiento a corto plazo; según la percepción de los profesionales de la salud en cuanto al liderazgo transaccional se puede evidenciar que el 60 % (132) percibe un liderazgo transaccional medio, y un 35.9 % (79) percibe un liderazgo transaccional Alto; estos resultados coinciden con Panadero L18 quien en su investigación describe que la percepción del liderazgo transaccional está en un nivel medio en su gran representación y así también en nivel alto es un porcentaje mínimo, en cuanto al liderazgo transformacional la percepción es en un nivel medio con porcentajes mínimos al nivel alto. Los resultados de la investigación difieren a los resultados encontrados por Razo y Abaunza<sup>19</sup> posiblemente es porque el estudio fue realizado en docentes, estos investigadores en los resultados evidencian que el liderazgo transformacional está en un nivel medio pero que tiende a una categoría alta, en cuanto al liderazgo transaccional tiene una tendencia a la categoría baja; en su estudio, Reyes<sup>25</sup> identificó que el liderazgo percibido por los profesionales de enfermería en cuanto al liderazgo transformacional es en un nivel medio, y en cuanto al liderazgo transaccional se puede evidenciar la percepción en un nivel medio a alto, lo cual coincide los resultados encontrados en la investigación realizada en el Hospital Militar Central.

La medición y análisis del desempeño de los trabajadores se ha vuelto una herramienta importante para las empresas de salud, porque les permite identificar fortalezas y debilidades en el desempeño de sus empleados, y en consecuencia, implementar estrategias para mejorar la productividad y la competitividad, los

resultados de la investigación se centran y analizan en profundidad la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, en cuanto al desempeño laboral de los profesionales de la salud, un 54.5 % (120) presentan un nivel medio y un 39,1 % (86) en nivel alto; esto nos muestra que el desempeño laboral de los profesionales tiene una tendencia a un nivel alto. Estos resultados coinciden con los hallazgos de la investigación realizada por Torres y otros<sup>22</sup>, quienes identifican que en su investigación un desempeño laboral en un nivel medio con un 19.2 % y bueno con un 70.4 %, indicando que el desempeño laboral tiene tendencia a niveles altos (bueno), por su parte Quispitupa y Quispitupa<sup>28</sup>, no coincide en su totalidad con los resultados de la investigación debido a que en la investigación realizada por estos autores ya mencionados, presentan que un 45% presenta un desempeño laboral regular, en esta realidad se coincide, el otro porcentaje que es significativo presenta un desempeño laboral bajo, lo cual este porcentaje no guarda relación o no coincide con los resultados encontrados en el hospital Militar central; Así mismo Ortega K<sup>30</sup>, difiere de los resultados encontrados en la investigación debido a que el desempeño laboral se puede apreciar que los niveles se ubican entre un nivel medio a bajo en su gran mayoría.

Cabe mencionar que los resultados evidenciaron que el tipo de liderazgo como el transformacional, no suele ser representativo para los líderes militares, en ese sentido podemos citar a Monsalve-Castro C y otros<sup>59</sup> quienes refieren que, si bien el liderazgo militar puede tener ciertas fortalezas, también presenta limitaciones significativas en las organizaciones de salud. El enfoque jerárquico y autoritario del liderazgo militar puede obstaculizar la colaboración y la participación de otros profesionales de la salud, en un entorno de atención médica, donde la toma de decisiones debe basarse en el conocimiento científico y en el consenso de expertos, la imposición de decisiones unilaterales puede afectar negativamente la calidad de la atención y la innovación.

Además Pastor-Álvarez y otros<sup>60</sup> menciona que el liderazgo militar tiende a estar centrado en la cadena de mando y la obediencia, lo que puede dificultar la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva, en las organizaciones de salud, es fundamental fomentar un entorno donde los profesionales puedan expresar libremente sus opiniones, plantear preocupaciones y contribuir con ideas innovadoras lo que se refiere al liderazgo transformacional, la rigidez inherente al

liderazgo militar puede coartar estas dinámicas y limitar el intercambio de información y el aprendizaje conjunto.

Otro aspecto para considerar según Moncayo P<sup>61</sup> es que el liderazgo militar se basa en un enfoque de comando y control, con un líder centralizado tomando decisiones importantes, sin embargo, en el campo de la salud, muchas decisiones requieren un enfoque más colaborativo y multidisciplinario proporcionados por otros tipos de liderazgo, la atención médica moderna es altamente especializada y requiere la participación de diversos profesionales con conocimientos complementarios, el liderazgo militar puede tener dificultades para adaptarse a esta dinámica y puede no ser la mejor opción para promover un enfoque holístico y centrado en el paciente. En la actualidad además del liderazgo, existen diversas variables que pueden influir en el desempeño laboral de los empleados, En resumen, el liderazgo es una variable importante que puede influir en el desempeño laboral, pero existen otras variables que también pueden ser relevantes, como la capacitación y entrenamiento, el ambiente laboral, las recompensas y reconocimiento, la tecnología, la carga de trabajo y las expectativas y metas claras. Todas estas variables deben ser consideradas en conjunto para lograr un desempeño laboral óptimo.

## V. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. No existe relación entre liderazgo transformacional con el desempeño laboral, en cuanto al liderazgo transaccional sí existe relación con el desempeño laboral
2. El desempeño laboral de los profesionales de la salud que laboran el hospital militar central se encuentra en un nivel medio hacia alto.
3. La percepción del liderazgo transformacional por los profesionales de la salud que laboran en el hospital militar central es de un nivel medio.
4. La percepción del liderazgo transaccional por los profesionales de la salud que laboran en el hospital militar central es de un nivel medio

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda realizar el estudio en la institución con otro tipo de liderazgo.
2. Se recomienda hacer un estudio con todo el personal que labora en la institución.
3. También se recomienda realizar estudios con las mismas variables delimitando las profesiones.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Puertas EB, Sotelo JM, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Rev Panam Salud Pública*. 2020; 44:1.
2. Contreras-Carreto NA, Ramírez-Montiel ML. Leadership problems in the management of health institutions. *Cir y Cir English Ed*. 2020;88(4):526–32.
3. OMS. Panorama general de la aplicación de la reforma de la OMS: liderazgo y gestión en la OMS: la evaluación de la reforma de la OMS, tercera fase [Internet]. Organización Mundial de la Salud. 2017 [cited 2022 Apr 19]. Available from: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/275055>
4. Mena ER De. Liderazgo y éxito organizacional. *Polemika*. 2010;1(3):156–64.
5. OMS/OPS. Sistemas de salud fuertes, liderazgo efectivo y acceso universal resultan clave para enfrentar los desafíos de salud en las Américas [Internet]. Organización Mundial de la Salud. 2016 [cited 2021 Sep 18]. Available from: [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11286:2015-strong-health-systems-effective-leadership-universal-access&Itemid=1926&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11286:2015-strong-health-systems-effective-leadership-universal-access&Itemid=1926&lang=es)
6. Salas R, Díaz L, Pérez G. Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Rev Cuba Educ Medica Super* [Internet]. 2012 [cited 2021 May 30];26(4):604–17. Available from: <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v26n4/ems13412.pdf>
7. OPS. Liderazgo y más solidaridad son clave para afrontar la COVID-19 y futuros retos en salud, afirma directora de OPS ante Academia vaticana [Internet]. Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud. 2021 [cited 2021 May 30]. Available from: <https://www.paho.org/es/noticias/27-9-2021-liderazgo-mas-solidaridad-son-clave-para-afrontar-covid-19-futuros-retos-salud>
8. Damian J, Ochoa M. Los factores psicológicos de la salud ocupacional y desempeño laboral del personal de los restaurantes de pizzas en Miraflores , en el contexto del covid-19 proyecto de tesis d. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2021.
9. INEI. Determinantes De La Productividad Laboral En El Pais [Internet]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática; 2015 [cited 2021 May 30]. p. 86. Available from: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/investigacion-final-julio-gamero.pdf>
10. Apaza F. Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018. Universidad Peruana Unión; 2018 .
11. Curado C, Santos R. Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*. 2021 Nov;ahead-of-print(ahead-of-print).



12. Guerrero EG, Frimpong J, Kong Y, Fenwick K, Aarons GA. Advancing theory on the multilevel role of leadership in the implementation of evidence-based health care practices. *Health Care Manage Rev.* 2020;45(2):151–61.
13. Zhang H, Wang Y, Yang Y. The relevance of transformational leadership for promoting professional social work competence with EBPA. *Health Soc Care Community.* 2020. Nov;28(6):2243–52.
14. Sabbah IM, Ibrahim TT, Khamis RH, Bakhour HA-M, Sabbah SM, Droubi NS, et al. The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *Pan Afr Med J.* 2020;36:328.
15. Suliman M, Aljezawi M, Almansi S, Musa A, Alazam M, Ta'an WF. Effect of nurse managers' leadership styles on predicted nurse turnover. *Nurs Manag (Harrow).* 2020; 27(5):20–5.
16. Musinguzi C, Namale L, Rutebemberwa E, Dahal A, Nahirya-Ntege P, Kekitiinwa A. The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *J Healthc Leadersh.* 2018;10:21–32.
17. Boamah SA, Spence Laschinger HK, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook.* 2018;66(2):180–9.
18. Ebadifard Azar F, Sarabi Asiabar A. Does leadership effectiveness correlates with leadership styles in healthcare executives of Iran University of Medical Sciences. *Med J Islam Repub Iran.* 2015;29:166.
19. Mikkelsen A, Olsen E. The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals - the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl).* 2019;32(1):37–53.
20. Top M, Tarcan M, Tekingündüz S, Hikmet N. An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *Int J Health Plann Manage.* 2013;28(3):e217-41.
21. Choi SL, Goh CF, Adam MBH, Tan OK. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Hum Resour Health.* 2016;14(1):73.
22. Torres Vargas E, Fretel Quiroz NM, Coral Cevillano M, Ramírez Chumbe I. Inteligencia emocional y desempeño laboral de los profesionales de la salud de un hospital de Pucallpa. *Rev Vive.* 2021;4(10):64–71.
23. Poels J, Verschueren M, Milisen K, Vlaeyen E. Leadership styles and leadership outcomes in nursing homes: a cross-sectional analysis. *BMC Health Serv Res [Internet].* 2020 Dec 1 [cited 2023 Apr 3];20(1). Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33148249/>
24. Rodrigues G, Bernardes A, Pasetto A, Henriques S, Silvia C, Barboza A. Use of instruments to evaluate leadership in nursing and health services. *Rev Gaucha Enferm [Internet].* 2018 Mar 12 [cited 2023 Apr 3];38(3):e0060.

Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29538606/>

25. Reyes N. Liderazgo transaccional y transformacional con el desempeño laboral según el Proceso de Atención de Enfermería en los profesionales de enfermería estudiantes de las especialidades en la Unidad de Posgrado UPeU, Lima – 2017 [Internet] [cited 2022 Apr 3]. Tesis. Universidad Peruana Unión; 2018. Available from: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1265/Neal\\_Tesis\\_Maestro\\_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1265/Neal_Tesis_Maestro_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
26. Huaman C. Liderazgo Situacional y satisfacción laboral en los profesionales de Enfermería del servicio de emergencia en un Hospital Nacional de Lima [Internet]. Repositorio Universidad Peruana Cayetano Heredia. Universidad Peruana Cayetano Heredia; 2019 [cited 2023 Apr 3]. Available from: Los empleados de una institución representan un gasto, sin embargo, de manera estratégica, en la actualidad son considerados un activo valioso y las organizaciones están obligadas a realizar esfuerzos para que se sientan satisfecho, bien tratados y estén
27. Quispitupa E, Quispitupa C. Relación Entre El Liderazgo Del Gestor De Enfermería Y El Desempeño Laboral Del Profesional De Enfermería Del Centro De Salud Materno Infantil José Galvez. Villa María Del Triunfo, 2018. Universidad Nacional del Callo; 2020.
28. Chipa M, Choque R. Estilos de liderazgo y satisfacción laboral del profesional de Enfermería de Micro Red Santa Adriana Juliaca – 2017 [Internet] [cited 2023 Apr 3]. Universidad Peruana Unión; 2017. Available from: [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/904/Margot\\_Tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/904/Margot_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
29. Mbarak I, MahD A, Almetari M. Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. J Nurs Manag [Internet]. 2016 Apr 1 [cited 2023 Apr 3];24(3):384–92. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26310389/>
30. Ortega K. Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II Essalud Huánuco-2016 [Internet] [cited 2022 Apr 3]. Universidad de Huanuco; 2016. Available from: [https://drive.google.com/file/d/1\\_IR8G2xOKhcG-2YVMyc1XXEeJ99GQQ2s/view](https://drive.google.com/file/d/1_IR8G2xOKhcG-2YVMyc1XXEeJ99GQQ2s/view)
31. Jodar G. Análisis mixto de los estilos de liderazgo en Atención Primaria de Salud [Internet]. Universidad de Barcelona; 2015 [cited 2022 Apr 3]. Available from: [http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/382826/GJS\\_TESIS.pdf?sequence=1](http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/382826/GJS_TESIS.pdf?sequence=1)
32. Panadero L. Comportamientos de los profesionales de enfermería bajo los estilos de liderazgo transformacional / transaccional en una IPS de Bogotá 2011 [Internet]. Universidad Nacional de Colombia ; 2011 [cited 2022 Apr 3]. Available from: <http://www.bdigital.unal.edu.co/11729/1/luzelenaPanadero.2013.pdf>

33. Rozo S, Abaunza M. Liderazgo transaccional y transformacional. Av en Enfermería [Internet]. 2010 Jul 1 [cited 2022 Apr 3];28(2):62–72. Available from: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/21380>
34. Contreras M. Liderazgo. Lima; 2016. p. 1–378.
35. Mendoza R, Ortiz C. El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto \* en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Rev Fac Ciencias Económicas [Internet]. 2006 [cited 2022 Apr 3];XIV(1):118–34. Available from: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
36. Bernal J. Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. Zaragoza: Universidad de Zaragoza; 2001. p. 160.
37. Bass B, Riggio R. Transformational Leadership. Segunda. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.; 2005. 110 p.
38. Hermosilla D, Amutio A, Páez D. Journal of Work and Organizational Psychology. J Work Organ Psychol. 2016;32:135–43.
39. Rojero R, Gómez J, Quintero L. El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. Estud Gerenciales. 2019;35(151):178–89.
40. González O, González O, Ríos G, León J. Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario Characteristics of the Transformational Leadership Present. Red Rev Científicas América Lat el Caribe, España y Port. 2013;15(3):355–71.
41. Duran M, Castañeda D. Relação entre liderança transformacional e transaccional com a conduta de compartilhar conhecimentos em duas empresas de serviços. Acta Colomb Psicol. 2015;18(1):135–47.
42. Bass BM. Leadership: Good, better, best. Organ Dyn [Internet]. 1985 [cited 2023 Apr 3];13(3):26–40. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261685900282>
43. Peralta YS, Olsen C, Pezzi L, Sanjurjo N. Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. Psicoperspectivas. 2016;15(3):146–57.
44. Fernández C, Quintero N. Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Rev Venez Gerenc. 2017;22(77):56.
45. Robbins S, Judge T. Comportamiento Organizacional [Internet]. Decimoterc. Vol. 1, Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson Educación; 2009 [cited 2021 May 28]. 755 p. Available from: [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
46. Bautista R, Cienfuegos R, Aquilar J. El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Rev Investig Valor Agreg. 2020 [cited 2023 Apr 3];7(1):54–60.
47. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. Octava edi. México, D.F.: The McGraw-Hill; 2011.

48. Palmar G, Rafael S, Valero U, Jhoan M. Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espac Públicos*. 2014;17(39):159–88.
49. Chiang M, San Martín N. Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Cienc Trab*. 2015;17(54):159–65.
50. Guevara P. Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua [Internet]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. UNiversidad Técnica de Ambato; 2016 [cited 2022 Apr 3]. Available from: [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469\\_MKT.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469_MKT.pdf)
51. Frías M, Haro Y, Artiles L. Las habilidades cognitivas en el profesional de la Información desde la perspectiva de proyectos y asociaciones internacionales. *Investig Bibl*. 2016 [cited 2022 Apr 3];31(71):201–18.
52. Farias L, Espinoza C, Mora N. Habilidades cognitivas y comunicación asertiva en los profesionales de secretariado ejecutivo Cognitive skills and assertive communication in executive secretarial professionals. *Digit Publ*. 2020 [cited 2022 Apr 3];N6(1):486–95.
53. Sandoval E. Rendimiento laboral y la excelencia de servicio en el área de Operaciones de la empresa BGM S.A.C – LIMA, 2018– Perú. Universidad Señor de Sipan; 2019.
54. Sanchez M, Garcia M. Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo . Una exploración cualitativa para su Job satisfaction in work settings . A qualitative approach for study . *Sci Tech ISSN*. 2017;22(2):161–6.
55. Hernández S, Fernández C, Baptista L. Metodología de la investigación [Internet]. 4th ed. Mexico: McGraw-Hill; 2018 [cited 2022 Apr 3]. 182 p. Available from: [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)
56. Zavala gloria., Vega C. Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno [Internet]. Universidad de Chile; 2004 [cited 2022 Jun 20]. Available from: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)
57. Manrique Cruz MF, Rodríguez Regente SJ. Relaciones interpersonales y desempeño laboral del personal de enfermería de neonatología Hospital Arzobispo Loayza. Univ Nac San Agustín Arequipa [Internet]. 2017 [cited 2022 Jun 20];104. Available from: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5334?show=full%0Ahttp://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5334/ENmacrmf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
58. Travezaño S. “Calidad de vida laboral y desempeño laboral del personal de enfermería del Centro Médico Municipal de Jesús María - cuarto trimestre 2020” [Internet]. Universidad Autónoma de Ica; 2020 [cited 2022 Jun 20]. Available from: <http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/handle/autonomadeica/1000>

59. Monsalve-Castro C, Chamorro LJ, Luzardo M. Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. 2018;26(2):115–27.
60. Pastor-Álvarez A, Molero-Alonso F, Moriano-León J. Influencia del liderazgo auténtico en el estado emocional de militares desplegados en operaciones en el exterior: estudio de la moral como variable mediadora. *Sanidad Militar*. 2021;77(2):73–80.
61. MONCAYO GALLEGOS P. NUEVOS ENFOQUES DE LA SEGURIDAD NACIONAL. *Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano*. 2020; 8;13(1):14.

## ANEXOS

### 1. Instrumento de recolección de datos

Desempeño laboral del personal de salud

Datos generales

Edad....

Titulo del gráfico

Sexo            1. Masculino            2. Femenino

Profesión    1. Medico    2. Enfermería    3. Técnico    4. Otros

Tiempo de servicio .....

Área donde trabaja. 1. Critica    2. General    3. Primer nivel    4. Otro

Datos específicos

A continuación, se le presentará a usted una serie de preguntas marcando con un aspa (X), lo que usted considere correcto

Siempre            : 5

Casi siempre        : 4

A veces              : 3

Casi nunca          : 2

\_Nunca                : 1

#	Ítems	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
<b>Dimensión 1: Carga laboral</b>						
1	Considera que su trabajo demanda una mayor cantidad de tareas					
2	Mi trabajo demanda una mayor cantidad de horas laborales, más de lo normal					
3	Mi trabajo me exige ir de prisa para realizar mis labores					
4	Mantengo un ritmo de trabajo sostenido					
5	Cometo errores en mis actividades asignadas en el trabajo					
6	Recibo presión en realizar los procedimientos adecuadamente frente a mis pacientes					
7	Ver sufrir al paciente por su enfermedad, repercute en mi salud					
8	Estoy expuesta (o) constantemente a fluidos corporales y accidentes punzo-cortantes					
9	Miedo a que pueda contraer alguna enfermedad en mi centro de trabajo					

<b>Dimensión 2: Apoyo directivo</b>						
10	Posibilidad de ascender en mi trabajo					
11	La remuneración que percibe es acorde a su trabajo					
12	Recibo algún incentivo por mi labor					
13	En mi trabajo estoy en constantes capacitaciones para la mejoría de las tareas					
14	Considera que las capacitaciones que recibe le ayudan a mejorar la calidad de su trabajo					
15	Mi jefe reconoce mi esfuerzo y dedicación que realizo en mi trabajo					
16	Posibilidad de expresar lo que siento y pienso					
17	Mi trabajo me permite tomar decisiones frente a los procedimientos o problemas que susciten durante el turno					
18	Recibo apoyo de mis jefes ante un problema que se presenta en el turno					
19	Pido frecuentemente ayuda a mis jefes para poder hacer mis labores					
<b>Dimensión 3: Motivación interna</b>						
20	Mi familia me incentiva y apoya para salir adelante, pese a las adversidades					
21	Me siento satisfecha(o) con mi trabajo.					
22	Siente pasión, entrega y compromiso con su trabajo					

<b>Dimensión 4: Actitud</b>						
23	He tenido problemas o conflictos con algunos de mis compañeros					
24	Cuando tengo que realizar un trabajo difícil, cuento con el apoyo de mis colegas					
25	Cuando cometo un error en mis actividades mis compañeros me critican					
26	Me comprometo en realizar mi labor cuidadosamente sin perjudicar la salud de los demás					
<b>Dimensión 5: Habilidades Cognitivas</b>						
27	Mi trabajo me proporciona y/o refuerza todos los conocimientos necesarios para la realización de las tareas					
28	Mi trabajo me proporciona constantes capacitaciones para estar alerta cuando se suscite alguna emergencia					
29	Recibo capacitación por parte de mi trabajo para la resolución de problemas durante el turno					
30	Mi jefe me enseña a organizar mis actividades para la mejora de mi trabajo					
31	Mi jefe me capacita a mejorar la planificación de mi trabajo					
<b>Dimensión 6: Trato</b>						
32	Al comenzar mi turno, mis compañeros me reciben con un saludo cordial					
33	Ante un problema recibo apoyo de mis compañeros de manera desinteresada					



## Liderazgo transformacional y transaccional

El presente instrumento tiene por objetivo para describir la forma de dirigir o liderar en el trabajo de la persona que está por encima de usted en la empresa (su jefe/a o coordinadora) tal como usted la ve. Por favor, responda todas las preguntas que aparecen a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma completamente ANÓNIMA.

### Datos generales

**Edad.....**

**Genero**

- a. Masculino
- b. Femenino

**Centro laboral**

- a. Privado
- b. Publico

**Líder a evaluar**

- a. Gerente
- b. Coordinadora de servicio
- c. Supervisora de servicio

### Instrucciones

En las siguientes páginas se presentan 49 afirmaciones. Piense si lo que dice cada frase se ajusta a lo que su jefe/a o coordinadora suele hacer en su trabajo. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando la que elija con una cruz o un círculo

¿Con qué frecuencia su coordinadora y/o jefa hace durante su trabajo lo que dice cada frase?

1 = Nunca      2 = Rara vez      3= A veces      4= casi siempre      5= Siempre

	Preguntas	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1	Hace que me sienta orgulloso(a) de tenerlo(a) como líder					
2	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del equipo.					
3	Actúa de modo que se gana el respeto de los liderados.					
4	Demuestra confianza y brinda seguridad					
5	Intenta ser modelo a seguir para el equipo que lidera.					
6	Estimula a ser escuchada con atención por los liderados					
7	Es capaz de expresar sus valores y creencias más importantes.					
8	Considera importante tener un objetivo claro para el cuidado del paciente.					
9	Las decisiones que adopta se basan en la moral y la ética					
10	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida en el equipo.					
11	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el servicio de trabajo					
12	Muestra coherencia entre lo que dice y hace.					
13	Se interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
14	Habla con entusiasmo sobre las metas del servicio y de la organización					
15	Construye en cada trabajador una visión motivadora para el futuro					
16	Demuestra confianza y optimismo para alcanzar las metas					
17	Motiva al equipo a tener confianza en sí mismos.					
18	Ayuda al equipo a centrarse en metas personales y profesionales alcanzables					
19	Expresa al equipo los beneficios de alcanzar las metas organizacionales					
20	Construye metas que incluyen las necesidades del equipo de salud					

21	Evalúa críticamente las creencias y supuestos para aceptarlos o no.					
22	Ayuda a los demás a analizar los problemas desde distintos puntos de vista					
23	Proporciona nuevas formas para realizar un cuidado de calidad					
24	Asume las consecuencias de sus decisiones					
25	Estimula la tolerancia a las diferentes opiniones					
26	Expresa su interés por el equipo de liderados y reconoce por lo valioso de sus aportes.					
27	Estimula al equipo a expresar sus ideas y opiniones sobre el método del trabajo					
28	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
29	Trata a todos como individuos y no solo como grupo de trabajo.					
30	Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas					
31	Informa permanentemente al personal sobre las fortalezas que poseen					
32	Ayuda al personal de enfermería a desarrollar sus fortalezas					
33	Se relaciona personalmente con cada uno del equipo de salud					
34	Reconoce las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.					
35	Presta ayuda a las personas siempre que se esfuercen					

36	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
37	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas					
38	Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado					
39	Cuando se logra los objetivos propuestos, los hace saber que se hizo bien					
40	Tiene su atención en las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					
41	Tiende a estar en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas					
42	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
43	Se concentra en detectar y corregir errores					
44	Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen					
45	No interfiere en los problemas, hasta que se vuelven serios.					
46	Decide actuar solo cuando las cosas están funcionando mal					
47	Sostiene la firme creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
48	Señala que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones					
49	En general no supervisa el trabajo de las enfermeras, salvo que surja un problema grave					

## 2. Consentimiento informado

**Título del Proyecto:** Desempeño laboral y liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central. 2021  
**Investigador Principal:**

Yo, \_\_\_\_\_  
(Apellidos y Nombres en MAYÚSCULAS)

Declaro que:

- He leído la hoja de información que me han facilitado.
- He podido formular las preguntas que he considerado necesarias acerca del estudio.
- He recibido información adecuada y suficiente por el investigador abajo indicado sobre:
  - Los objetivos del estudio y sus procedimientos.
  - Los beneficios e inconvenientes del proceso.
  - Que mi participación es voluntaria y altruista
  - El procedimiento y la finalidad con que se utilizarán mis datos personales y las garantías de cumplimiento de la legalidad vigente.
  - Que en cualquier momento puedo revocar mi consentimiento (sin necesidad de explicar el motivo y sin que ello afecte a mi atención médica) y solicitar la eliminación de mis datos personales.
  - Que tengo derecho de acceso y rectificación a mis datos personales.

**CONSIENTO EN LA PARTICIPACIÓN EN EL PRESENTE ESTUDIO**

**SÍ                      NO**

(marcar lo que corresponda)

**Para dejar constancia de todo ello, firmo a continuación:**

Fecha .....

Firma .....

Nombre investigador .....

Firma del investigador.....

**APARTADO PARA LA REVOCACIÓN DEL CONSENTIMIENTO**

Yo, \_\_\_\_\_

revoco el consentimiento de participación en el proceso, arriba firmado.

1. Firma y Fecha de la revocación

### 3. Comité de ética



La Molina, 10 de mayo de 2022

**Oficio No. 476- 2022 - CIEI-FMH- USMP**

Señorita  
**Juana Lily Pizarro Atúncar**  
Alumna de posgrado  
Facultad de Medicina Humana  
Universidad de San Martín de Porres  
Presente

**Ref. Plan de investigación titulado: Desempeño laboral y liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central. 2021**

De mi consideración:

Es grato expresarle mi cordial saludo y en atención a su solicitud informarle que, en cumplimiento de las buenas prácticas clínicas y la legislación peruana vigente en materia de investigación científica en el campo de la salud, el Comité de mi presidencia, en la **sesión del 09 de mayo evaluó y aprobó** el siguiente documento:

- **Plan de investigación titulado: Desempeño laboral y liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud del Hospital Militar Central. 2021**

Es cuanto informo a usted para su conocimiento y fines que correspondan.

Atentamente,



**Dr. Amador Vargas Guerra**  
Presidente  
Comité Institucional de Ética en Investigación  
de la Facultad de Medicina Humana de la  
Universidad de San Martín de Porres

AVG/ABZ/ma

#### 4. Autorización de la institución



Ejército del Perú



BICENTENARIO  
PERÚ 2021

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 16 de diciembre de 2021

Carta N° 101 AA-11/a/01.01

Señorita Médico cirujano  
JUANA LILY PIZARRO

Asunto : Autorización de ejecución de trabajo de investigación

Ref. : a. Solicitud del 13 diciembre de 2021  
b. Directiva N° 002/ Y- 6.j.3.c./05.00 "Normas para la realización de trabajos de investigación y ensayos clínicos en el Sistema de Salud del Ejército".

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para comunicarle que esta Dirección autoriza la ejecución del trabajo de investigación titulado: "DESEMPEÑO LABORAL ASOCIADO A LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL EN LOS PROFESIONALES DE SALUD DEL HOSPITAL MILITAR CENTRAL 2021".

Por tal motivo como investigador debe coordinar con la Dirección médica, Dpto. de Registros médicos y Dpto. de Seguridad de nuestro Hospital sin incurrir gastos a la institución, sujetándose a las normas de seguridad existentes, incluyendo el consentimiento informado para actividades de docencia e investigación, a fin de no comprometer a la Institución bajo ninguna circunstancia, asimismo al finalizar el estudio deberá remitir una copia del trabajo en físico y virtual al Departamento de Capacitación del HMC para su conocimiento y difusión.

Aprovecho la oportunidad que se me brinda, para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y deferente estima.

Atentamente,



O - 114528200 - O+  
**HERBET DÁVILA RAMÍREZ**  
General de Brigada  
Director del Hospital Militar Central