



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

### **PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTORA:**

Chávez Santa Cruz, Marianella Judith (ORCID: 0000-0002-7025-8918)

**ASESORA:**

Dra. Lora Loza, Miryam Griselda (ORCID: 0000-0001-5099-1314)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los servicios de la salud

**TRUJILLO – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

### ***A Dios***

*Porque cada día me concede miles de motivos para adorarlo con todo mi corazón.*

### ***A mi madre: Gladys Mabel Santa Cruz Basauri***

*Quien me inculcó las más grandes lecciones de perseverancia, gratitud y humildad representando para mí un ejemplo de bondad, dedicación y amor incondicional*

### ***A mi complemento: Jim Sandoval Vega***

*Quien cada día me motiva a seguir cumpliendo mis sueños con valentía.*

### ***Marianella Judith Chávez Santa Cruz***

## **Agradecimiento**

### ***A mi asesora, Dra. Miryam Griselda Lora Loza***

*Quien con su amplia experiencia, compromiso y entrega me brindó desinteresadamente todas las pautas necesarias para elaborar el presente trabajo de investigación.*

### ***A la Universidad César Vallejo***

*Por la admirable labor de formar profesionales capaces de liderar el cambio que exige la globalización actual.*

### ***A los maestros catedráticos***

*Comprometidos en enriquecer la formación profesional de todos los estudiantes de maestría.*

### ***A todos los compañeros de trabajo***

*Quienes colaboraron voluntaria y desinteresadamente con la recolección de información para terminar acuciosamente esta investigación.*

***Marianella Judith Chávez Santa Cruz***

## Índice de contenido

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	22
3.1. Tipo y diseño de investigación	22
3.2. Variables y Operacionalización	23
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de datos, ficha técnica	24
3.5. Procedimientos	29
3.6. Método de análisis de datos:	29
3.7. Aspectos éticos	30
IV. RESULTADOS	31
V. DISCUSIÓN	38
VI. CONCLUSIONES	48
VII. RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS	
ANEXOS	

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Estilo de liderazgo de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID -19.....	31
<b>Tabla 2</b> Nivel de Compromiso Organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID -19.....	32
<b>Tabla 3</b> Pruebas de Normalidad de las Variables .....	33
<b>Tabla 4</b> Relación entre los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID - 19.....	34
<b>Tabla 5</b> Relación entre el estilo de liderazgo transformacional con el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19 .....	35
<b>Tabla 6</b> Relación entre el estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19 .....	36
<b>Tabla 7</b> Relación entre el estilo de liderazgo Laissez Faire con el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19 .....	37

## Resumen

En virtud de abordar el liderazgo como herramienta de gestión eficaz en periodos críticos y el compromiso organizacional como motivador en la consecución de metas, se planteó determinar la relación entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19. Para tal fin, se ejecutó un estudio no experimental, descriptivo, correlacional de corte transversal, cuya unidad de análisis estuvo conformada por 136 profesionales de salud de las áreas de Gineco-Obstetricia, Medicina, Cirugía y Pediatría de dicho hospital. En la recolección de datos se utilizó el cuestionario para liderazgo de Castro & Casullo y el de compromiso organizacional de Meyer & Allen, cada uno de ellos adaptado y validado mostrando alta fiabilidad (alfa de Cronbach = 0,9). Los resultados muestran que el estilo de liderazgo predominante en los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca es el estilo transformacional (80,1%), en segundo lugar, el estilo transaccional (14,7%) y, finalmente, el Liderazgo Laissez faire (5,1%). Con respecto al compromiso organizacional, se encontró que los trabajadores poseen un alto nivel de compromiso (48,5%) predominando principalmente el compromiso de tipo afectivo (57,4%). Se concluye que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19 en los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca con un Rho de Spearman=0,341 y Sig. = 0,00.

**Palabras clave:** Liderazgo, compromiso laboral, COVID-19, pandemias, Personal de salud.

## Abstract

By virtue of addressing leadership as an effective management tool in critical periods and organizational commitment as a motivator in the achievement of goals, It was proposed to determine the relationship between the leadership styles and organizational commitment of the workers of the Hospital Regional Docente Cajamarca during the COVID-19 pandemic. For this purpose, a non-experimental, descriptive, correlational cross-sectional study was carried out whose unit of analysis was made up of 136 health professionals from the areas of Gynecology-Obstetrics, Medicine, Surgery and Pediatrics of said hospital. In the data collection for leadership was used Castro & Casullo's questionnaire and Meyer & Allen's questionnaire for organizational commitment, each one of them adapted and validated showing high reliability (Cronbach's alpha = 0.9). The results show that the predominant leadership style in Hospital Regional Docente Cajamarca workers is the transformational style (80.1%), the second, the transactional style (14,7%); finally, Laissez faire Leadership (5.1%). Regarding organizational commitment, it was found that workers have a high level of commitment (48.5%), predominantly affective type commitment (57.4%). It is concluded that there is a significant association between leadership styles and worker organizational commitment during the COVID-19 pandemic in Hospital Regional Docente Cajamarca workers with a Spearman Rho = 0,341 and Sig. = 0,00.

**Keywords:** Leadership, work engagement, COVID-19, pandemics, Health Personnel

## I. INTRODUCCIÓN

La infección por COVID-19 fue reportada por primera vez el último día de diciembre del 2019 en Wuhan – China, en donde se identificó un nuevo tipo de coronavirus caracterizado por su rápida expansión y alto contagio (Martin & Sierra, 2020). Este acontecimiento representó un llamado de alerta de preocupación internacional y debido a los impresionantes niveles de propagación se declaró como pandemia el 11 de marzo (OMS, 2020). Esta crisis ocasionó grandes cambios cuyos efectos repercuten en todos los ámbitos, principalmente en el ámbito laboral, la Organización Internacional del trabajo estimó que a nivel global estarían en riesgo un total de 24.7 millones de trabajos (Kingo, 2020). La interrupción de actividades económicas y laborales trajo consigo consecuencias que afectan tanto trabajadores como organizaciones (Alcover, 2020). El nuevo contexto que demandó el COVID-19 en el ámbito laboral repercute de manera significativa en la calidad de las relaciones entre los colaboradores y la organización siendo imprescindible acciones eficaces para atenuar los efectos producidos por éste. (Alcover, 2020).

En este contexto, el COVID-19 requirió la gestión de acciones inmediatas y efectivas para atenuar el impacto negativo del mismo de tal manera que se garantice la atención en los servicios de salud (Martinez et al., 2020). Para ello, se necesitaron líderes como actores clave que aceleren la respuesta a la pandemia, puedan adaptarse y contribuir a mejorar el mundo actual (Kingo, 2020), en especial se precisó de un liderazgo colaborativo capaz de responder rápidamente a situaciones cambiantes (Pedraja et al., 2020); de esta manera, el liderazgo se ha convertido en un factor que condiciona el éxito de las organizaciones en contextos complejos (Riquelme et al., 2020). Sobre todo, porque favorece el incremento del nivel de satisfacción laboral, compromiso organizacional y la voluntad de realizar labores adicionales a sus deberes previos. (Pedraja et al., 2020).

Desde la perspectiva más general, la Organización de las Naciones Unidas expuso carencias pues no se evidenciaron acciones eficaces capaces de liderar la actual crisis, asimismo; la Organización mundial de la salud tampoco ha ejercido un liderazgo claro a nivel internacional, ya que no fue capaz de proporcionar asesoramiento imparcial de manera oportuna. (Marquéz, 2020). Del mismo modo, Estados Unidos, que tradicionalmente ejercía el papel de líder mundial, renunció a



este liderazgo y optó trabajar de manera autónoma obviando el trabajo conjunto con otros países. (Marquéz, 2020)

Frente a este panorama, la actual emergencia sanitaria ha evidenciado la ausencia de un liderazgo internacional capaz de concitar los mayores esfuerzos, objetivos e instrumentos en favor del combate contra la crisis, cada estado actuó de manera independiente, disminuyendo la capacidad de unificar esfuerzos para combatir la enfermedad (Aznar, 2020). En efecto, antes de la COVID – 19, el Perú se caracterizaba por tener un sistema de salud fraccionado, de una débil rectoría, insuficiente financiamiento, centros de salud desabastecidos y recursos humanos limitados a causa de la escasez de inversiones en salud por parte del gobierno. (Sánchez, 2014). Estas serias deficiencias ameritaron duplicar esfuerzos y llevar a cabo acciones que movilicen todo tipo de organizaciones del estado o sociedad civil para generar soluciones que contengan el avance de la pandemia concentrando el mayor esfuerzo en el sector salud (García, 2020). Sin embargo, las fuertes exigencias que demandó la emergencia sanitaria podrían afectar la relación: individuo – organización y demandar un sobre compromiso del trabajador como medio de respuesta al desafío. (Alcover, 2020).

Dentro de este marco, el liderazgo organizacional resulta decisivo para alcanzar el triunfo o fracaso de una organización, ello depende de las cualidades que posea el líder para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización. (Geraldo et al., 2020). En este sentido, resulta pertinente reflexionar sobre cómo se está manejando el tema de liderazgo en las Instituciones sanitarias sobre todo en contextos extremos donde no existen modos de actuación milagrosos ni homogéneos (González, 2020). De tal manera que, liderar equipos en períodos críticos se convierte en un arte, puesto que no hay mejor momento en el cual el líder demuestre sus capacidades o flaquezas en una situación crítica, al mismo tiempo; un líder debe aprender a trabajar en sí mismo, en sus impulsos o pasiones para poder contar con las aptitudes de liderar a los demás (Islas, 2020).

Sin duda, el coronavirus representó un hecho sin precedentes para el actual entorno laboral sanitario que requiere profesionales líderes, Avolio et al. (1999) señalaron que: el mejor liderazgo es aquel que vaya más allá del estilo transaccional más básico hacia estilos que sean intelectualmente más estimulantes, inspiradores y carismáticos. Así, el origen de este supuesto radica en los factores

transformacionales de cada líder para motivar y generar compromiso en sus seguidores (Castro & Casullo, 2004). Un adecuado estilo de liderazgo probablemente resultará en niveles más altos de cohesión, compromiso y confianza (Avolio et al., 1999). Igualmente, el nivel de compromiso generado gracias a un adecuado liderazgo de tipo transformacional proporcionará una conexión entre los colaboradores permitiéndoles asumir conflictos y desafíos de importancia. (Castro & Casullo, 2004). De la misma manera, se dice que los trabajadores más comprometidos serán menos propensos a abandonar la Institución (Meyer & Allen, 1991).

Diversas investigaciones convergen en el sentido de que el nivel de compromiso organizacional del trabajador surgen en función al desenvolvimiento del líder, Bycio et al. (1995) afirmaron que: un líder transformacional podrá generar fuertes lazos de apego con sus colaboradores promoviendo un compromiso afectivo en cambio la recompensa contingente de un líder transaccional podría generar un compromiso continuo con sus colaboradores por los beneficios que se perderían dejando la organización. Las mayores discrepancias en la literatura se localizan en quién y cómo ejerce esa influencia, el beneficiario de la misma (seguidor) y el resultado del proceso (efectividad). (Castro & Casullo, 2004).

El Hospital Regional de Cajamarca con categoría II – 2 cuenta con profesionales sanitarios que, a pesar de las precariedades del sistema y el temor al contagio de una enfermedad totalmente desconocida, tuvieron que liderar la lucha contra la pandemia, desempeñarse de manera óptima y a la vez estar mucho más comprometidos con su labor, sus pacientes y su Institución. Actualmente, debido a la crisis sanitaria mundial no se conoce cuál es el estilo de liderazgo preponderante en los trabajadores que laboran en este nosocomio y el efecto del mismo en el compromiso organizacional, si bien es cierto hay gran diversidad de estudios que relacionan ambas variables, la actual coyuntura que exige un mayor grado de liderazgo y compromiso nos lleva a investigar la relación entre estas variables en el contexto COVID-19. Para ello se presenta el siguiente problema: ¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19?

Como justificación teórica para este estudio, se abordó investigaciones realizadas por Bass & Avolio (1985) quienes diseñaron el primer cuestionario

referente a los estilos de liderazgo; con los estudios de Allen & Meyer (1990) pioneros en estudiar el compromiso organizacional y con los estudios de Bycio et al. (1995) quienes relacionaron significativamente ambas variables. El presente estudio busca complementar las teorías y analizar la correlación existente para aportar conocimiento científico relevante y contribuir a la implementación de programas para potenciar el liderazgo en organizaciones sanitarias que consecuentemente aumenten el nivel de compromiso organizacional en su personal.

La justificación práctica de este estudio radica en que, al analizar la correlación del liderazgo y compromiso organizacional, se pudo identificar cuáles son las dimensiones predominantes en ambas variables y el efecto que cada una de ellas produce en los colaboradores. Para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios validados que podrán ser utilizados en otras investigaciones a nivel mundial. Esta investigación se enmarca en una problemática poco abordada en los hospitales del país cuyos resultados serán de especial interés para las áreas de gestión y gerencia en los servicios de la salud.

Metodológicamente, el estudio se justifica porque está basado en instrumentos de recolección de información validados anteriormente por autores reconocidos, cuyos cuestionarios fueron modificados y aplicados con éxito en poblaciones de nuestro país, adicionalmente fueron adaptados y sometidos a nuevas pruebas de validez y confiabilidad permitiendo así la medición adecuada de las variables en estudio. En ese contexto, la presente investigación permitió mostrar información válida y confiable que incrementa el conocimiento en la temática que se plantea.

Finalmente, la justificación social se sustenta en base al valioso aporte científico que ofrece esta investigación, la cual permitirá enriquecer los estudios relacionados al liderazgo y compromiso organizacional, sobre todo en trabajadores hospitalarios, simultáneamente ayudará a comprender la importancia de relacionar ambas variables. Posteriormente, con los resultados obtenidos se podrán implementar estrategias para ejercer un liderazgo efectivo que fortalezca el compromiso organizacional en esta organización.

La hipótesis planteada es la siguiente: Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el Compromiso Organizacional en los trabajadores del

Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19. En cuanto a los objetivos, se planteó el siguiente Objetivo General: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19; como objetivos específicos se propuso identificar el estilo de Liderazgo predominante en los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19; el segundo objetivo específico está dirigido a identificar el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19; el tercer objetivo fue establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19; el cuarto objetivo planteado fue establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19; y finalmente, el último objetivo específico fue establecer la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire con compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19.

## II. MARCO TEÓRICO

La coyuntura actual por COVID-19 lleva a reflexionar sobre la importancia del liderazgo en tiempos de crisis, por el impacto que un líder puede ocasionar en el desempeño de sus colaboradores. Generalmente, se tiene la expectativa de que un líder debe facilitar el logro de objetivos dejando atrás sus propios intereses y tener la capacidad de influir sobre los demás para conseguir mayor cooperación sin llegar a dominar o forzar a sus seguidores. (Prado, 1998). Asimismo, se debe ver al liderazgo como un proceso bidireccional de influencia mutua donde además existe una estrecha relación interactiva entre líderes y colaboradores, de tal manera que los seguidores respondan a las gestiones realizadas por el líder y, a la vez, éstos agreguen la facultad de asumir nuevos retos a sus respectivos líderes. (Prado, 1998). En base a este contexto, se analizan diversas investigaciones que convergen en un fin común que permitirá brindar un mayor respaldo científico y metodológico a la investigación, así como profundizar el conocimiento concerniente a ambas variables en el contexto que enmarca el COVID-19.

Los primeros estudios relacionados al liderazgo a nivel internacional fueron elaborados por Bycio et al. (1995), en Canadá, con el objetivo de evaluar la estructura del cuestionario sobre liderazgo transformacional y transaccional M.L.Q. de 5 factores propuesto por Bass en 1985 y establecer la correlación con 5 variables (esfuerzo extra, efectividad del líder, satisfacción con el líder, intención de abandono laboral, intención de dejar la profesión y compromiso organizacional). Realizaron un análisis factorial confirmatorio cuya muestra la conformó un total de 1376 enfermeras, donde el 97% fueron mujeres y 3% varones. Los resultados mostraron correlación positiva entre la dimensión transformacional del liderazgo y el esfuerzo extra, efectividad del líder y satisfacción con el líder; asimismo mayores grados de liderazgo transformacional se asociaron con la reducción en la idea de dejar la profesión ( $p < 0,01$ ), en cambio la gestión por excepción tuvo una relación significativamente menor con esta intención, en cuanto a la intención de dejar el trabajo encontraron una relación significativa negativa con la recompensa contingente ( $p < 0,01$ ), por otro lado, no encontraron relación positiva entre la recompensa contingente y el compromiso continuo pero sí determinaron que la escala del liderazgo transformacional y el compromiso afectivo expusieron una

relación estadísticamente significativa; finalmente, observaron correlaciones positivas entre el compromiso normativo y las escalas transformacionales. Los autores concluyeron que la dimensión transformacional del liderazgo ejerce influencia significativa en el compromiso organizacional afectivo que a su vez reduce la probabilidad de irse de la organización.

Consecutivamente a esta investigación, Avolio et al. (1999) compararon las diferentes estructuras de los factores que conforman el cuestionario de liderazgo multifactorial (Formulario MLQ 5X) de 36 ítems, con la finalidad de determinar el mejor ajuste de la encuesta MLQ 5X de Bass (1985) y examinar si la encuesta mide los factores de liderazgo adecuadamente; para ello, los autores realizaron un análisis factorial confirmatorio. Su población estuvo constituida por un total de 3786 personas en 14 muestras independientes que varían en tamaño de 45 a 549 encuestados en empresas y agencias de EE.UU. y el extranjero, cada uno describiendo a su respectivo líder. Los resultados indicaron que la estructura de factores para la encuesta M.L.Q. estaba mejor representada por seis factores con un chi cuadrado = 2788 y  $df = 579$  de los cuales seis fueron de orden inferior y tres factores correlacionados de orden superior a diferencia del modelo presentado por Bycio et al. (1995) en donde excluyeron al liderazgo *laissez faire*.

En América del Sur, Castro & Casullo (2004) realizaron el primer estudio sobre liderazgo basado en la teoría de Bass, dirigido a la población militar y civil de Argentina con el fin de evaluar su estilo de liderazgo. Para esta investigación efectuaron un análisis factorial exploratorio y luego confirmatorio adaptando previamente el cuestionario M.L.Q. en tres estilos de liderazgo reduciendo la cantidad de ítems a 34, su muestra estuvo constituida por 363 personas, de los cuales el 53% fueron civiles y 47% militares, cadetes u oficiales. Los resultados de este estudio arrojan un mejor ajuste del modelo en la población civil donde predomina el liderazgo transaccional a diferencia de la población militar en la que predomina el liderazgo transformacional.

En cuanto al compromiso organizacional, los pioneros en desarrollar un cuestionario de medición para esta variable fueron Allen & Meyer (1990), quienes realizaron un estudio que tuvo como propósito corroborar si los tres componentes de compromiso (afectivo, normativo, continuo) reflejan distintos estados psicológicos y la posibilidad de desarrollar medidas independientes para estos

estados, para ello aplicaron un análisis factorial confirmatorio y consideraron una muestra total de 256 trabajadores que ocupaban puestos de supervisión, gerenciales, y administrativos; de los cuales el 42% fueron menores de 30 años, el 39% entre 30 – 40 años y el 19% mayores a 40 años. En sus resultados seleccionaron 8 ítems para cada escala de compromiso, enfatizando que los 24 ítems fueron sometidos al análisis factorial respectivo, donde los tres factores representaron el 58,8%; 25,8% y 15,4% de varianza total respectivamente. Los autores concluyeron que cada uno de los aspectos psicológicos del compromiso con la organización resultan factibles de medir y las medidas desarrolladas para cada componente del compromiso son confiables.

Complementario a la investigación anterior, Allen & Meyer (1990) realizaron un segundo estudio con el objetivo de demostrar la asociación existente entre los tres componentes del compromiso y sus antecedentes: desafío laboral, claridad del rol, claridad del objetivo, dificultad de la meta, receptividad de la gerencia, cohesión entre pares, confiabilidad organizacional, equidad, importancia personal, retroalimentación y participación. Realizaron un análisis de correlación canónica cuya muestra total fue de 337 trabajadores de tiempo completo en tres diferentes organizaciones: un hospital, una tienda por departamentos y una biblioteca universitaria; de los cuales; el 80,2% fueron mujeres, 19,8% fueron varones con una media de edad en los encuestados de 38 años. Los resultados revelaron una variante canónica de 0,81; 0,56 y 0,38 para el compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo respectivamente. Finalmente, concluyeron que existe relación entre las medidas de compromiso, en especial en los componentes afectivo y continuo con los antecedentes.

En investigaciones más recientes publicadas globalmente encontramos a Mendoza et al. (2014) quienes presentaron un estudio realizado a trabajadores de educación básica en escuelas públicas del distrito Benito Juárez cuyo objetivo fue establecer si la satisfacción, efectividad e incluso el esfuerzo extra son resultado de la influencia del compromiso organizacional, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional; para ello efectuaron un estudio observacional, transeccional explicativo ex – post – facto, en el cual aplicaron el test adaptado de Bass & Avolio para liderazgo, y el test de Meyer & Allen modificado para compromiso organizacional, a un total de 100 colaboradores. Los resultados mostraron una

influencia significativa directa del compromiso organizacional con el liderazgo transformacional y transaccional de 0,26 y 0,27 respectivamente. De la misma manera, observaron una gran influencia del estilo transformacional con la satisfacción y el esfuerzo extra (0,61 y 0,58). Por su parte el estilo transaccional influye de manera directa y significativa en la satisfacción (0,35) así como esta última en el esfuerzo extra con 0,44. Finalmente, se concluyó que hay correlación significativa directa de 0,78 correspondiente al liderazgo transformacional y transaccional.

Un estudio similar fue realizado por Mendoza et al. (2018), en Colombia, donde investigaron si existe influencia del liderazgo transaccional, transformacional, y laissez faire con el compromiso del personal de salud, fue un estudio ex - post - facto, observacional y transeccional, en el cual utilizaron un cuestionario adaptado de Bass & Avolio junto a un cuestionario de Meyer & Allen que medían el liderazgo y compromiso organizacional respectivamente, encuestaron a un total de 511 trabajadores de la salud de diferentes clínicas del país. Los autores determinaron que no existe influencia significativa del liderazgo transaccional con el compromiso organizacional; sin embargo, el liderazgo transformacional si influyó significativamente en esta variable (0,32), asimismo encontraron que el liderazgo laissez faire tuvo una influencia significativa inversa de -0,14 con la variable estudiada.

En cuanto a investigaciones realizadas a nivel nacional citaremos primeramente a Loza (2014) quien en el distrito de Tarapoto, relacionó dos variables: estilos de liderazgo y compromiso organizacional aplicado a profesores en un centro educativo llamado “Simón Bolívar”, el diseño de investigación fue no experimental, descriptivo y correlacional. Para recolectar la información utilizó el cuestionario protocolo CELID de Castro & Casullo (2004) para estilos de liderazgo y un segundo cuestionario para compromiso. Fue aplicado a 100 docentes de los cuales el 35% de encuestados fueron mujeres y el 65% varones. En este trabajo de investigación la autora concluye que el estilo de liderazgo y compromiso organizacional se relacionan significativamente ( $X^2=24,82$ ), de la misma manera; encontró correlaciones significativas entre la dimensión transformacional del liderazgo y compromiso organizacional ( $X^2=12,15$ ); liderazgo transaccional y compromiso organizacional ( $X^2=16,01$ ), liderazgo laissez faire y compromiso



organizacional ( $X^2=9,92$ ). Por último, identificó un predominio del liderazgo transaccional representado en el 44% de docentes, así como; preponderancia del compromiso afectivo representado en 56% de docentes.

Otra investigación realizada por Quenta & Silva (2016), en la ciudad de Arequipa, relacionó el estilo de liderazgo con la satisfacción laboral en licenciadas de enfermería que laboraban en el Hospital Regional Honorio Delgado; el tipo de investigación fue descriptiva, correlacional y de corte transversal, cuya muestra la constituyó 153 licenciadas de enfermería a quienes aplicaron el cuestionario CELID-S correspondiente a liderazgo en sus tres dimensiones y la satisfacción laboral. En sus hallazgos encontraron que el 74,51% de jefas de enfermería poseen un liderazgo transaccional, el 19,61% de ellas, posee un liderazgo transformacional y el 5,88% restante posee un estilo Laissez faire. En la variable de satisfacción laboral hallaron que el 52,94% de enfermeras se encontraban moderadamente satisfechas, el 32,03% ni satisfechas ni insatisfechas y el 3,27% moderadamente insatisfechas. Finalmente concluyeron que sí existe una correlación significativa entre las variables estudiadas.

En línea con las investigaciones anteriores, Aranda (2017) investigó la correlación de los estilos de liderazgo y la motivación laboral en empleados de una empresa ubicada en el distrito de Comas denominada "Isolima Plast", el diseño metodológico especificado en este estudio fue no experimental, descriptivo y de corte transversal aplicado a 60 participantes. El cuestionario fue adaptado en escala de Likert y validado por pruebas estadísticas que mostraron alta confiabilidad y validez. Los resultados de su investigación afirman una estrecha relación entre ambas variables con un valor de  $r = 9,29$  y  $p = 0,000$  para liderazgo y motivación laboral. La autora concluye que los estilos de liderazgo estudiados en sus tres dimensiones se relacionan significativamente de manera moderada alta con la motivación laboral de los colaboradores.

Por otro lado, Mallqui (2018), en Lima, se propuso estudiar la asociación de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional en colaboradores de una Institución bancaria pertenecientes al área de microfinanzas. Su tipo de estudio fue correlacional, de corte transversal aplicado a una muestra conformada por 147 colaboradores. El instrumento de recojo de información utilizado por este autor fue el cuestionario modificado de Bass & Avolio para la primera variable y la escala de

Meyer & Allen para la segunda variable. En esta investigación el autor concluye que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de estudio, recalcando que el estilo transaccional de liderazgo ejerce mayor influencia en el compromiso ( $r= 0,338$  y sig.  $<0,01$ ); también destacó que, el estilo transformacional expuso menor influencia en el compromiso ( $r= 0,297$  y sig.  $<0,01$ ) y el estilo laissez faire mostró una influencia negativa ( $r= -0,204$  y sig.  $< 0,05$ ).

En otro estudio, Tucto (2017) evaluó la percepción de los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional en enfermeros pertenecientes a una Microred: “Aparicio Pomares” de la ciudad Huánuco. En esta investigación, la autora presentó un estudio correlacional de tipo prospectivo, observacional con corte transeccional; el cual fue aplicado a 49 licenciados en enfermería abordando las escalas de liderazgo y compromiso laboral. En los resultados evidenció que el 42,4% de enfermeros percibió un estilo de liderazgo favorable; el 49,5% un estilo de liderazgo medianamente favorable; y el 8,1% percibió un estilo de liderazgo no favorable. En cuanto al compromiso organizacional encontró un 51,7% de enfermeros con alto nivel de compromiso laboral; sin embargo, obtuvo un 36,7% de licenciados en enfermería con nivel regular de compromiso. La autora concluye que el liderazgo se relaciona significativamente con la escala normativa del compromiso, pero no encontró relaciones significativas con el compromiso organizacional afectivo o continuo.

En línea con lo anteriormente expuesto se encuentra el trabajo de Portilla (2017) en la ciudad de Lima, quien correlacionó la satisfacción y compromiso organizacional en colaboradores de un nosocomio de salud mental. Este estudio fue no experimental, descriptivo, correlacional y de corte transversal. Su unidad de análisis la conformó un total de 200 colaboradores de dicho hospital. Para el propósito, utilizó dos cuestionarios con 26 y 18 ítems para satisfacción laboral y compromiso organizacional respectivamente. Sus resultados afirman que la satisfacción intrínseca está relacionada positivamente con la dimensión continua del compromiso ( $p=0,03$ ) y con la dimensión normativa ( $p=0,01$ ). Evidenció además que la escala de supervisión y el compromiso continuo se correlacionan de manera significativa ( $p=0,00$ ). Asimismo, encontró que la escala de participación se correlaciona de forma medianamente significativa con las dimensiones continua -

afectiva del compromiso ( $p=0,05$ ) y la dimensión normativa ( $p=0,01$ ). En conclusión, existe una correlación positiva de las variables estudiadas con un  $p=0,00$ .

De la misma manera, Evangelista (2018) se propuso estudiar la correlación entre la dimensión transformacional del liderazgo y el compromiso organizacional en personal de enfermería que labora en el servicio de emergencia de un nosocomio en la ciudad de Lima, el estudio fue no experimental, descriptivo - correlacional utilizando el método hipotético deductivo. Su muestra la conformaron 115 licenciados en enfermería pertenecientes al servicio de emergencia de dicho nosocomio. El cuestionario para liderazgo transformacional que incluyó 40 ítems fue estructurado en base a la teoría de Bass & Avolio y para el segundo cuestionario consideró 21 ítems basados en los supuestos de Meyer & Allen. En sus resultados encontró relaciones significativas entre la escala transformacional y el compromiso organizacional, así tenemos: un valor de  $r=0,774$  para motivación inspiracional,  $r=0,580$  para influencia idealizada,  $r=0,488$  para estimulación intelectual y un  $r=0,426$  para consideración individual. La autora concluye que la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional es significativa ( $p<0,05$ ).

Para finalizar el análisis de antecedentes nacionales, Ccala (2019) realizó un estudio en la Red de salud Norte en la ciudad de Cusco donde relacionó el estilo de liderazgo y la gestión de recursos humanos. Metodológicamente, su estudio fue experimental y correlacional cuya unidad de análisis la conformaron 156 colaboradores pertenecientes a los distintos centros de salud de red en mención. La autora encontró que la dimensión transformacional del liderazgo tiende a representarse de forma moderada a intensa, la dimensión transaccional del liderazgo de forma moderada y la dimensión correctivo-evitador de forma leve; por último, encontró que la gestión de recursos humanos fue deficiente 48,7%. Finalmente concluyó que ambas variables en estudio se asocian significativamente.

A nivel local encontramos una investigación realizada por Santos (2017) en la ciudad de Cajamarca, provincia de Jaén donde analiza el liderazgo en su escala transformacional en profesionales de enfermería que ocupen cargos directivos en centros de salud de Nivel I. Esta investigación se enmarcó en un diseño no experimental descriptivo y de corte transversal. La unidad de análisis la constituyó un total de 18 enfermeros a los cuales se les aplicó el cuestionario de Bass & Avolio validado y adaptado al Perú para el área de enfermería. Dentro de sus resultados

generales encontraron que el 17% fueron de sexo masculino y 83% de femenino, el 44% no tuvo experiencia en gerencia y el 72% trabajó con el enfermero líder a quien describen; asimismo, resaltó que la motivación inspiracional es la dimensión principal que caracteriza el liderazgo de los enfermeros; sin embargo, las siguientes dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional se manifestaron fortuitamente. Finalmente, concluye que los profesionales de enfermería que ocupan cargos en gerencia de los centros de salud de Nivel I no poseen cualidades inherentes al liderazgo transformacional.

Con el fin de brindar una perspectiva conceptual de las teorías que se plantean en la presente investigación, a continuación, se hace una revisión general de ambas variables de estudio, la primera variable a estudiar es el liderazgo, que en sus siglas en inglés: “leadership” apareció por primera vez a mitad del siglo XIX en escritos que hacían mención al control e influencia política del Parlamento Británico, sin embargo, el término “leader” en inglés ha existido desde el año 1300. (Pariante, 2009). Según la Real academia de la lengua española el término “liderazgo” es definido de la siguiente manera: La condición de líder y ejercicio de dicha condición; cuyo sinónimo es liderato; tanto liderazgo como liderato son términos válidos y se utilizan según el contexto; con respecto a la palabra líder se define como una persona, equipo o empresa situado en la cabeza de una agrupación que orienta y dirige al equipo. (RAE, 2005).

Estas concepciones nos brindan una perspectiva general acerca del significado de liderazgo; sin embargo, se necesitan más conceptos que ayuden a comprender de manera clara el tema que se desea investigar en este estudio, la definición conceptual ha ido cambiando a través del tiempo. Inicialmente se tenía una perspectiva individual de liderazgo, pero en la actualidad se concibe como un proceso colectivo donde a través de una comunicación eficaz se puede influenciar otras personas motivándolas para conseguir el logro de objetivos de la organización. (Pedraja et al., 2020). En este punto, el liderazgo puede concebirse como un fenómeno multicausal que involucra componentes esenciales como: el proceso interpersonal de influencia, la relación entre líderes y seguidores, el entorno cultural delimitado, contextos particulares y el alcance de una meta en común. (Pariante, 2009).

Cada vez es más claro reconocer que todos los seres humanos necesitamos ayuda en situaciones difíciles y precisamos de un líder que nos guíe a visualizar nuevas posibilidades, disminuir temores, brindar seguridad y ser capaz de motivar a las personas para que puedan lograr lo que desean por sí mismas (Prado, 1998). El líder es quien influye en otros miembros del equipo de trabajo con la finalidad de conseguir los propósitos planteados para la Institución, por lo tanto, ejerce un rol fundamental en la organización. (Riquelme et al., 2020). Las cualidades que distinguen a un líder realmente eficaz son la autoconciencia, autorregulación, motivación, habilidades sociales y empatía que, en conjunto, conforman la inteligencia emocional, de esta manera, los líderes más efectivos tendrán un mayor grado de inteligencia emocional. (Goleman, 2004). Al liderar bien se faculta a otros para que sean capaces de enfrentar retos, lograr metas y crear un futuro mejor. (Dwyer et al., 2006). En definitiva, un liderazgo al máximo nivel es la capacidad que tiene un líder de influenciar a sus seguidores desencadenando su máximo potencial para alcanzar el bien superior. (Blanchard, 2013).

Existen diferentes teorías para estudiar al liderazgo. La primera de ellas fue denominada Teoría del Gran Hombre que apareció en investigaciones iniciales relacionadas al liderazgo; esta teoría relaciona al líder con el concepto de carisma, es decir, un líder viene a ser un gran hombre dotado de cualidades místicas distintas a otras personas que tiene la capacidad innata de dirigir; desde este concepto, se dice que los líderes no se hacen, sino, nacen. (Pariante, 2009). En relación a esta teoría y con la premisa de que las personas nacen con ciertas cualidades para liderar, surge la teoría de los rasgos y habilidades, en la cual los autores se orientaron a descubrir cuáles son las características y habilidades que diferenciaban a los grandes líderes, para luego buscar estas mismas cualidades en otras personas con la noción de que al poseerlas tendrían mayor potencial para liderar; la aplicación práctica de esta teoría radica en que es utilizada para la selección del personal que ocupará cargos directivos. (Pariante, 2009).

Según Blanchard (2013), todas las personas pueden convertirse en líderes sobresalientes si cumplen 3 requisitos: a) Dar una visión clara y convertir en atractiva la misión de sus seguidores; b) Debe convertirse en un facilitador para que los seguidores cumplan los objetivos propuestos; c) Debe trabajar el liderazgo de

servicio, teniendo como premisa a la humildad, es decir, ser consciente de que su trabajo es de servicio hacia la organización y los demás trabajadores.

Por otro lado, Pariente (2009) hace mención a la teoría de los estilos de liderazgo planteada inicialmente por Lewin, la cual considera tres estilos básicos: a) Liderazgo Autocrático, cuando el líder actúa y toma decisiones sin tener en cuenta la opinión de sus seguidores; b) Liderazgo democrático, cuando el líder toma cuenta la opinión de sus seguidores antes de la toma de decisiones; y, finalmente el Laissez-faire en el cual el líder evita la toma de decisiones. Por su parte, Avolio et al. (1999) plantearon dos estilos de liderazgo: activo y pasivo; los líderes son activos mientras trabajan para desarrollar seguidores, formar relaciones de intercambio, estimular su pensamiento e inspirarlos a nuevas alturas de rendimiento; son pasivos, cuando sólo reaccionan a problemas para corregirlos.

Actualmente, se dice que el líder puede exhibir una amplia gama de conductas, según la capacidad que éste tenga para interpretar las características observadas en una situación en particular, de los seguidores, del contexto organizacional y además de la labor que se realiza (Sponton et al., 2013).

En el presente estudio se consideró conveniente tomar la teoría de Bass y Avolio donde menciona 3 estilos de liderazgo de orden superior:

a). Liderazgo Transformacional

Los individuos con cualidades transformacionales, son quienes aumentan el nivel de conciencia de sus seguidores yendo más allá de las transacciones mediante la expansión y elevación de sus necesidades, animándolos a trascender sus propios intereses. (Bycio et al., 1995). Infunden compromiso y pasión, consiguen motivar mostrándose como un ejemplo a seguir, creando un clima de respeto para la consecución de metas. (Pedraja et al., 2020).

El liderazgo transformacional se basa en los principios citados a continuación: - Los colaboradores seguirán a la persona que los inspire; - Tener pasión y visión puede lograr cosas grandiosas, y, el suministrar dosis elevadas de energía y entusiasmo en los seguidores será la mejor manera de lograr los objetivos. (Pariente, 2009).

Este estilo de liderazgo tiene las siguientes dimensiones:

- Liderazgo carismático: Definido por Bycio et al. (1995) como la cantidad de fe, respeto e inspiración generados por el líder en sus subordinados; las cualidades

mostradas por el líder carismático son consideradas como relevantes. (Pedraja et al., 2020). Este estilo de liderazgo también es considerado como carisma inspirador: aquel que se constituye en un ejemplo a seguir y proporciona un gran sentido de propósito que llena de energía convirtiéndose en el modelo con el cual los seguidores se identifican tanto con sus visiones como con su conducta ética (Avolio et al., 1999, p.444). Según Pedraja et al. (2020) el líder es capaz de generar un clima basado en la confianza y entendimiento mutuo promoviendo que sus seguidores se enfoquen en una visión común.

- Consideración individualizada: Referido al grado de atención y apoyo brindado a los seguidores individualmente (Bycio et al., 1995). Esta característica trata de vislumbrar las necesidades individuales de cada colaborador y trabajar de manera constante para desarrollar todo su potencial. (Avolio et al., 1999); proporcionando oportunidades de aprendizaje, capacitaciones, apoyo y empatía hacia cada uno de los colaboradores. (Pedraja et al., 2020)

- Estimulación Intelectual: Bycio et al. (1995) afirman que esta subdimensión se refiere a la medida en que el líder permite a los seguidores reflexionar en la forma que hacen las cosas. Por su parte, Avolio et al. (1999) define esta subdimensión como aquello que hace que los seguidores cuestionen las formas probadas y verdaderas de resolver situaciones difíciles animándolos a cuestionar los métodos que utilizan para mejorarlos. Son las cualidades que poseen los líderes para retar la capacidad de resolver problemas de cada seguidor. (Pedraja et al., 2020)

#### b). Liderazgo transaccional

Los líderes transaccionales son aquellos que identifican las necesidades de sus seguidores e intercambian recompensas según sus niveles de esfuerzo y desempeño. (Bycio et al., 1995). El liderazgo transaccional puede ser la base para estructurar expectativa de desarrollo, así como generar confianza, debido a una constante honrar los "contratos" a lo largo del tiempo. (Avolio et al., 1999) p.458

- Recompensa contingente: Referido al grado en que un líder proporciona refuerzo a cambio de un comportamiento apropiado del seguidor. (Bycio et al., 1995), es decir, el líder recalca qué acciones espera de cada colaborador y acuerdan las recompensas que les serán entregadas si se cumplen con los compromisos acordados inicialmente (Avolio et al., 1999).

- Gestión por excepción: Referido a la medida en que los subordinados escuchan al líder sólo cuando ocurren fallas o problemas. (Bycio et al., 1995), en este caso, el líder concentra sus acciones de supervisión siempre y cuando existan problemas que corregir para conservar el mismo nivel de desempeño con el cual se mantenían. (Avolio et al., 1999).

c). Liderazgo Laissez – faire

Liderazgo pasivo-evitativo, en el cual el líder soslaya la toma de decisiones de manera frecuente y sólo toma acciones correctivas cuando se presentan problemas de gran magnitud (Avolio et al., 1999). Este término proveniente del francés se traduce como: “dejar hacer-dejar pasar”, en el cual el líder tiene una ínfima o ausente participación en la toma de decisiones siendo los seguidores quienes asuman esta función (Pariente, 2009). En conclusión, los líderes con este estilo no se esfuerzan por realizar intercambios para la consecución de metas, no ejercen la autoridad que les confiere su rol de líder y mucho menos toman decisiones concernientes a la organización; dicho de otro modo, es la total ausencia o evitación del liderazgo (Sponton et al., 2013).

En el caso del sector salud, el liderazgo se constituye como un tema relativamente nuevo, data de un siglo aproximadamente; sin embargo, se sigue observando falta de liderazgo en todos los niveles sanitarios constituyéndose en un factor limitante para la consecución de metas de salud mundial. (Dwyer et al., 2006); el problema radica en que los profesionales de la salud por lo general no reciben la formación necesaria para gerenciar, del mismo modo, los administradores que desempeñan cargos en el sector salud no son valorados como a los profesionales sanitarios (Dwyer et al., 2006). Por ello, se debe reconocer que el liderazgo en salud debe ser incluido en investigaciones que ayuden a clarificar estos procesos, de manera reciente, diversos estudios han comenzado a plantear la importancia del líder especialmente en la salud psicosocial y organizacional; según diversos reportes tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional, aunque en menor medida, influyen positivamente en el compromiso y de forma negativa en el burnout, presentándose relaciones de manera inversa en el caso del liderazgo laissez faire (Sponton et al., 2013).

Adicionalmente a un buen liderazgo, se deben considerar otros aspectos de relevancia que conducirían al éxito organizacional; en este punto, la esencia del



éxito en una organización depende del capital humano demostrado a través del vínculo establecido entre trabajadores y la organización que, en suma, conforman el compromiso organizacional (Evangelista, 2018). Este aspecto viene a ser una especie de vínculo asumido voluntariamente por el colaborador en base al raciocinio, afecto o juicio moral que trasluce en la voluntad de cooperación para el logro de objetivos organizacionales según el nivel de identificación. (Ruiz, 2013). Otros autores mencionan que, las actitudes laborales son una de las áreas de las ciencias organizacionales más importantes porque representan evaluaciones del agrado o desagrado percibido por el colaborador con respecto a su entorno laboral. (May et al., 2020). En este sentido, el compromiso organizacional se constituye una actitud laboral con mayor atención en las investigaciones relacionadas al comportamiento organizacional debido a la relación tan estrecha que guarda el compromiso con el rendimiento, ausentismo y rotación. (May et al., 2020).

El compromiso organizacional presenta características que las distingue de otros factores organizacionales, Evangelista (2018) presentó el modelo de Street (1977) aceptado por profesionales de un hospital, señalando tres fuentes de compromiso en los colaboradores:

- Características Personales: Edad, escolaridad, necesidades de logro, tensiones entre roles e intereses personales.
- Características Laborales: Identidad con el rol, interacción con los miembros del equipo de trabajo, percepción del trabajo como un reto y retroalimentación.
- Características Sociales: Actitudes del grupo, inversiones de tiempo o esfuerzo empleados en la organización, confianza y expectativa de recompensa hacia la Institución.

Por otro lado, la naturaleza del compromiso ha sido abordada desde dos enfoques claramente definidos, el compromiso actitudinal y el compromiso conductual; el primero está referido al proceso en el cual los colaboradores consideran sus valores y objetivos como afines a los de la organización y se relacionan en consecuencia; el segundo se refiere al proceso por el cual los colaboradores se establecen en una institución y la manera de entender esta situación (Meyer & Allen, 1991). Teniendo en cuenta el enfoque actitudinal, se considera que el compromiso no necesariamente puede estar restringido a la

congruencia de valores sino como un estado que refleja el deseo, necesidad u obligación de quedarse en la organización (Meyer & Allen, 1991).

En base a ello, la definición del compromiso organizacional está referida a un estado psicológico que une al colaborador con la organización (haciendo que la posibilidad de rotación sea mínima) (Allen & Meyer, 1990). Vale decir, representa la relación que asume el colaborador con la organización, influyendo en la decisión de éste acerca de continuar o discontinuar siendo miembro de la organización (Meyer & Allen, 1991). En este punto nace la importancia del compromiso organizacional como objeto de mejora en la productividad de las organizaciones, dicho de otro modo, desde el punto de vista del empleado, al tener estabilidad laboral; mantener cubiertas las necesidades emocionales, económicas y de reconocimiento influirá de manera directa en su nivel de productividad reduciendo la posibilidad de abandonar la Institución.(Evangelista, 2018).

Ruiz (2013) menciona que puede surgir un “contrato psicológico” entre los colaboradores y la organización, el cual tiene características transaccionales o relacionales, los primeros suponen una relación oportunista a corto plazo basada en criterios netamente económicos y la segunda predispone a un compromiso normativo sustentado en una relación estable. Para Meyer & Allen (1991) estos estados psicológicos del compromiso organizacional no son mutuamente excluyentes pues un colaborador puede experimentar las diferentes dimensiones del compromiso en grados variables.

Los tres componentes del compromiso organizacional propuestos por Meyer & Allen (1991) serán abordados en este estudio:

a). Compromiso Afectivo: Refleja el apego emocional del empleado y su participación con la organización. (Bycio et al., 1995). Incluye aquellas emociones agradables que generan motivación y disposición en el individuo para contribuir con los objetivos de la organización de manera entusiasta. (May et al., 2020). Los colaboradores con un fuerte compromiso afectivo continúan en la organización porque así lo desean. (Meyer & Allen, 1991). La dimensión afectiva tiene un enfoque emocional donde el colaborador siente aprecio, júbilo y pertenencia hacia su organización. (Ruiz, 2013). El valor de la escala afectiva del compromiso es que refleja la expectativa de consideración y equidad que siente el colaborador. (Meyer & Allen, 1991), se constituye en el componente más deseable dentro de una

organización debido a que representa la identificación con la filosofía organizacional y el deseo real de pertenecer en la Institución independientemente de la labor que se realice. (May et al., 2020).

En el componente afectivo existe coherencia e identificación del trabajador entre sus propios valores con los de la organización (Ruiz, 2013). De esta forma, se presume que los colaboradores que desean permanecer en la organización valoran las experiencias laborales positivas esperando que éstas se mantengan, por ello, se esfuerzan en contribuir con la eficacia organizacional como una forma de mantener la relación con la organización. (Meyer & Allen, 1991) Para permanecer en su lugar de trabajo, los colaboradores están dispuestos a esforzarse y trabajar para el éxito de la organización mostrando compromiso pues comparte valores afines con la Institución (Meyer & Allen, 1991). De la misma manera, si los colaboradores consideran que pueden obtener experiencias laborales similares en otra organización es posible que disminuya el impacto en el compromiso afectivo. (Meyer & Allen, 1991). Los resultados de lograr este tipo de compromiso en los trabajadores son la adaptación al cambio, la cooperación, la iniciativa, el deseo de permanencia y la satisfacción laboral. (Ruiz, 2013)

b). Compromiso Normativo: Refleja aquellos sentimientos percibidos por el empleado de quedarse en la organización por obligación. (Bycio et al., 1995). Es decir, conciben la obligación moral de comprometerse con la Institución. (Ruiz, 2013). Los colaboradores que posean este tipo de compromiso tienen la sensación que deben permanecer en la organización. (Meyer & Allen, 1991). Por lealtad, los trabajadores sienten obligación de quedarse, como un deber moral que lleva a la persona a contribuir con los objetivos de la organización. (Ruiz, 2013).

Esta escala nace de la internalización de presiones normativas ya sean familiares, culturales u organizacionales, los cuales forjan sentimientos de lealtad hacia la organización. (Meyer & Allen, 1991). Asimismo, si la persona internalizó una norma de reciprocidad o ideología de intercambio, como inversiones o favores especiales obligará al colaborador a permanecer en la organización incluso teniendo mejores alternativas por considerar esa acción como hacer lo correcto (Meyer & Allen, 1991). En esta dimensión los colaboradores estarán predispuestos a contribuir con la misión y objetivos de la organización, desarrollar a otros miembros del equipo y convertirse en prescriptor de la organización. (Ruiz, 2013).

Para May et al. (2020), en este componente, se equilibran la razón con la emoción, el colaborador decide ser leal como agradecimiento hacia la organización por el trabajo o beneficios laborales que se le ha provisto considerando que lo correcto es cumplir con el reglamento, políticas y normas de la Institución.

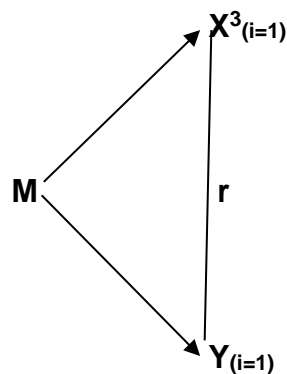
c). Compromiso Continuo: Refleja los costes que asocian los colaboradores con la salida de la organización. (Bycio et al., 1995). Un ejemplo claro, es el salario que percibe. (Ruiz, 2013). Cada situación que incremente el costo asociado con dejar la organización, aumentará la posibilidad de crear un compromiso continuo. (Meyer & Allen, 1991). En este caso, las personas se guían mayormente a razón de un análisis financiero en el que evalúan las ventajas o desventajas de continuar o abandonar la organización (May et al., 2020). Por tanto, los trabajadores se someten y aceptan los valores de la empresa solamente por los haberes que reciben aunque conciben valores contrarios (Ruiz, 2013). Los colaboradores cuyo vínculo principal es de tipo continuo permanecerán en la Institución solamente porque es necesario (Meyer & Allen, 1991).

Los costos potenciales que influyen en el componente de continuidad del compromiso son el resultado de las acciones del colaborador con respecto a las situaciones que harían más difícil dejar la organización, o bien si las habilidades del empleado sufren un deterioro gradual con el tiempo sin su conocimiento, en este sentido el compromiso continuo solo se desarrolla a través del reconocimiento propio del colaborador. (Meyer & Allen, 1991). En este caso, el trabajador con un alto nivel de compromiso continuo podrá esforzarse en sobremanera por la organización siempre y cuando considere que el trabajo requiere ese grado de desempeño, por el contrario, si el trabajo es seguro, el rendimiento puede ser apenas aceptable. (Meyer & Allen, 1991). Por lo general, los trabajadores exhibirán un mínimo desempeño, intención de abandono, absentismo y/o deserción (Ruiz, 2013). Se constituye en el componente menos deseable dentro de una organización pues el apego es netamente material, y en el caso de organizaciones económicamente débiles, los empleadores no pueden ofrecer incentivos que logren estimular a sus colaboradores (May et al., 2020). En relación a lo expuesto, cada organización debe conocer el tipo y grado de compromiso organizacional asumido por sus trabajadores (Evangelista, 2018), sobre todo en los servicios de la salud donde la meta organizacional es brindar atención de calidad.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El enfoque metodológico presentado en esta investigación fue cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y de corte transversal, pues los datos fueron recolectados con la intención de describir, analizar e interrelacionar las variables en un único momento del tiempo. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Se propuso un diseño no experimental pues se estudiaron las variables en su ambiente natural sin manipulación intencional de las mismas, en este tipo de estudio los fenómenos existentes previamente son observados por el investigador y no es posible manipularlos. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).



#### Leyenda

**M:** Población en estudio

**r:** Relación entre las variables

**X<sup>3</sup><sub>(j=1)</sub>:** Estilos de liderazgo durante la pandemia COVID-19 considerando tres componentes:

- Estilo de Liderazgo transformacional
- Estilo de Liderazgo transaccional
- Estilo de Liderazgo Laissez faire

**Y<sub>(j=1)</sub>:** Compromiso organizacional durante la pandemia COVID-19

## **3.2. Variables y Operacionalización**

### **Variables correlacionales**

#### **Variable correlacional N° 01**

**Estilos de liderazgo**, las dimensiones de esta variable son:

- Estilo de Liderazgo transformacional
- Estilo de Liderazgo transaccional
- Estilo de Liderazgo Laissez faire

#### **Variable correlacional N° 02**

**Compromiso organizacional**, las dimensiones de esta variable son:

- Compromiso normativo
- Compromiso afectivo
- Compromiso continuo

## **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

### **3.3.1. Población**

La población estuvo conformada por un total de 160 trabajadores que laboraron en el Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19.

#### **3.3.1.1. Criterios de inclusión**

- Profesional de la salud asistencial que brinda atenciones en los servicios de Gineco-Obstetricia, Pediatría, Cirugía y Medicina del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID – 19.
- Personal que acepta voluntariamente participar del estudio mostrando compromiso con la investigación.

### **3.3.1.2. Criterios de exclusión**

- Profesional de licencia por comorbilidad durante la pandemia por COVID – 19, licencia por enfermedad o vacaciones.
- Profesional de salud que no desea participar voluntariamente en el estudio a pesar de haber sido informado sobre los fines
- Trabajadores pertenecientes a otras áreas del nosocomio

### **3.3.2. Muestra**

La conformaron un total de 136 profesionales de la salud cumpliendo con los criterios de inclusión y exclusión presentados para esta investigación.

### **3.3.3. Muestreo**

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, con la finalidad de seleccionar un subgrupo de trabajadores sanitarios que laboraron en cuatro servicios del Hospital; teniendo en cuenta las características y propósitos inherentes a la presente investigación. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

### **3.3.4. Unidad de Análisis**

Cada profesional de la salud asistencial que laboró en el Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID – 19.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de datos, ficha técnica**

### **3.4.1. Técnica**

Encuesta

### **3.4.2. Instrumento de recolección de datos**

Para la recolección de información fueron utilizados dos instrumentos detallados a continuación:

#### **3.4.2.1. Cuestionario estilos de liderazgo**

Este instrumento está basado en los supuestos empíricos y teóricos propuestos por Bass y Avolio (1985) quienes son los autores originales del cuestionario. Inicialmente Bycio et al. (1995) realizaron evaluaciones adicionales de la conceptualización original del liderazgo transaccional y transformacional, posteriormente Avolio et al. (1999) reexaminaron los componentes del liderazgo transformacional y transaccional quienes a través de un análisis factorial confirmatorio redujeron los ítems originales a 36. En el 2004, Castro & Casullo (2004) adaptaron y modificaron el cuestionario gracias a un análisis factorial exploratorio y confirmatorio donde obtuvieron una escala de 34 ítems al cual denominaron Protocolo CELID, en el que agruparon los tres estilos de liderazgo considerados en esta investigación. Este instrumento consta de 34 Ítems cuidadosamente estructurados en base al cuestionario CELID (2004), citado por (Loza, 2014), adaptado por Chávez y Lora (2020), consta de 3 dimensiones valoradas en la escala de Likert con cinco opciones de respuesta. Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (4). Las dimensiones de los estilos de liderazgo son las siguientes: a) Liderazgo transformacional con 17 ítems; b) Liderazgo transaccional con 11 ítems y c) Liderazgo laissez faire con un total de 6 ítems.



### **3.4.2.2. Cuestionario compromiso organizacional**

Basado en los supuestos teóricos y empíricos de Allen & Meyer (1990) quienes elaboraron el primer cuestionario de medición del compromiso organizacional teniendo en cuenta tres dimensiones del compromiso: afectivo, normativo y continuo. Este instrumento citado por (Loza, 2014) fue adaptado por Chávez y Lora (2020) consta de 3 dimensiones valoradas en la escala de Likert con cinco opciones de respuesta. Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (4). Está constituido por 24 ítems cuidadosamente estructurados cuyas dimensiones son: a) Compromiso organizacional normativo con 8 ítems; b) Compromiso organizacional afectivo con 8 ítems y c) Compromiso organizacional continuo con un total de 8 ítems.

### **3.4.3. Validez y confiabilidad del instrumento**

La validez de los instrumentos “Estilos de Liderazgo” y “Compromiso Organizacional” se determinaron en base a juicio de expertos utilizando la escala de validación de Aikent, los resultados de concordancia entre jueces mostraron valores iguales a 1 para todos los ítems en ambos instrumentos, los cuales son considerados muy altos.

La confiabilidad de ambos instrumentos se determinó por prueba estadística alfa de Cronbach cuyos resultados mostraron un valor de 0,901 para el primer instrumento y 0,911 para el segundo instrumento; mostrando excelente fiabilidad.

Las fichas técnicas para cada instrumento se detallan a continuación:

### 3.4.3.1. Ficha Técnica de escala valorativa: Estilos de Liderazgo

<b>Título:</b>	Estilos de Liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca
<b>Autoras:</b>	Obsta. Marianella Judith Chávez Santa Cruz Dra. Miryam Griselda Lora Loza
<b>Fecha</b>	Octubre 2020
<b>Validación</b>	<p><b>Validación Interna.</b> Este instrumento está basado en los supuestos empíricos y teóricos propuestos por Bass y Avolio (1985) sobre los estilos de liderazgo, luego fue evaluado por Bycio et al. (1995) en una población de enfermeras y finalmente fue examinado por Avolio et al. (1999) en empresas y agencias estadounidenses y extranjeras. La versión final fue modificada por Castro &amp; Casullo (2004) en una población civil y militar Argentina y estuvo estructurado por 34 ítems.</p> <p><b>Validación Externa</b> Fue aplicado por (Chávez y Lora 2020), en 20 profesionales asistenciales, trabajadores del Hospital Regional de Cajamarca en el mes de Setiembre 2020. Los resultados mostraron una excelente fiabilidad con un valor Alfa de Cronbach = 0,901</p> <p><b>Validez de contenido y estructura.</b> Fue realizada utilizando la escala de validación de Aikent que evalúa 04 criterios: objetividad, pertinencia, relevancia y claridad para cada ítem. En esta investigación, participaron 05 jueces expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mg. Tomas Leoncio Hope Rodríguez Beas</li> <li>- Dr. Jorge Alfredo Sánchez Díaz</li> <li>- Mg. Sonia Liliana Llanos Guevara</li> <li>- Mg. Juan Luis Rodríguez Vega</li> <li>- Mg. Carlos Luis Ramírez Gutiérrez</li> </ul> <p>El resultado de concordancia entre jueces por la escala de validación de Aikent es igual a 1.00 en todos los ítems evaluados, por lo tanto, son considerados muy altos.</p>
<b>Conclusión</b>	El instrumento de evaluación para estilos de liderazgo de Castro & Casullo (2004) con un total de 34 ítems cuenta con una validez y confiabilidad excelentes, por lo tanto, se concluye es aplicable en profesionales que laboran en los servicios de Gineco-Obstetricia, Medicina, Cirugía y Pediatría del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19.

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.3.2. Ficha Técnica de escala valorativa: Compromiso Organizacional

<b>Título:</b>	Estilos de Liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca
<b>Autoras:</b>	Obsta. Marianella Judith Chávez Santa Cruz Dra. Miryam Griselda Lora Loza
<b>Fecha</b>	Octubre 2020
<b>Validación</b>	<p><b>Validación Interna.</b> Este instrumento está basado en los supuestos empíricos y teóricos de (Allen &amp; Meyer, 1990) para el compromiso organizacional, se encuentra estructurado en 24 ítems.</p> <p><b>Validación Externa</b> Fue aplicado por (Chávez y Lora 2020), en 20 profesionales asistenciales, trabajadores del Hospital Regional de Cajamarca en el mes de Setiembre 2020. Los resultados mostraron una excelente fiabilidad con un valor Alfa de Cronbach = 0,911.</p> <p><b>Validez de contenido y estructura.</b> Fue realizada utilizando la escala de validación de Aikent que evalúa 04 criterios: objetividad, pertinencia, relevancia y claridad para cada ítem. En esta investigación, participaron 05 jueces expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mg. Tomas Leoncio Hope Rodríguez Beas</li> <li>- Dr. Jorge Alfredo Sánchez Díaz</li> <li>- Mg. Sonia Liliana Llanos Guevara</li> <li>- Mg. Juan Luis Rodríguez Vega</li> <li>- Mg. Carlos Luis Ramírez Gutiérrez</li> </ul> <p>El resultado de concordancia entre jueces por la escala de validación de Aikent es igual a 1.00 en todos los ítems evaluados, por lo tanto, son considerados muy altos.</p>
<b>Conclusión</b>	El instrumento de compromiso organizacional de Allen & Meyer (1990) cuenta con una validez y confiabilidad excelentes, por lo tanto, se concluye que es aplicable en profesionales que laboran en los servicios de Gineco-Obstetricia, Medicina, Cirugía y Pediatría del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19.

Fuente: Elaboración propia

### **3.5. Procedimientos**

Paralelamente a la validación de ambos instrumentos se procedió a solicitar el permiso correspondiente a nombre de la Dra. Doris Elizabeth Zelada Chávarry, directora del Hospital Regional de Cajamarca donde se aplicaron las encuestas; dicha solicitud fue derivada a la comisión de investigación de la Institución para los trámites correspondientes a cargo del Dr. Carlos Ortiz Marreros.

Luego de obtener la aprobación para la aplicación de encuestas se continuó de la siguiente manera:

- Identificación de los profesionales que cumplen los criterios de inclusión y exclusión para la aplicación de las encuestas.
- Se solicitó una breve entrevista con los posibles encuestados explicando el propósito de la investigación, así como, verificar su participación voluntaria en el estudio.
- Una vez aceptada la participación en el estudio se solicitó llenar el consentimiento informado y finalmente se entregó al entrevistado ambos cuestionarios para su llenado.
- Se agradeció la valiosa participación a cada participante recalando que al finalizar el estudio cada uno de ellos podrá solicitar información de los resultados con fines que considere conveniente.

### **3.6. Método de análisis de datos:**

El procesamiento de información se realizó en el programa estadístico SPSSv.25 donde se obtuvo las respectivas tablas descriptivas y de frecuencias, para el análisis correlacional se utilizó primeramente la prueba de Kolmogórov-Smirnov con el fin de determinar la normalidad de los datos, encontrando un valor de  $p=0,000$ ; lo cual significa que las variables no tienen distribución normal. En base a ello, se dispuso utilizar la prueba estadística no paramétrica denominada Rho de Spearman. Finalmente, para la correlación entre las variables planteadas se procedió al análisis correlacional en el paquete estadístico SPSSv.25, opción: bivariadas.

### **3.7. Aspectos éticos**

Los principios éticos considerados en esta investigación están basados en el principio 21 de la declaración Internacional de Helsinki que señala el respeto hacia las personas mediante medidas dirigidas a resguardar su intimidad y confidencialidad (Manzini, 2000), asimismo, se tiene en cuenta el acuerdo Belmont formulado en 1979, (Salud, 2003) considerando los siguientes aspectos: Respeto a las personas, medida por la cual cada profesional de salud actuó como agente autónomo, respetando sus opiniones y la voluntad de participar o no en la investigación; beneficencia, en la cual se aseguró el bienestar cada profesional, sin ocasionar daño a su integridad; justicia, referida a un trato igualitario a cada profesional de salud, sin discriminación de ninguna índole; credibilidad, referida al compromiso y objetividad de la investigadora en la recolección e interpretación de datos evitando intervenir en las respuestas brindadas por los trabajadores, y finalmente; privacidad, asegurando a cada trabajador el anonimato y confidencialidad de las respuestas brindadas en los cuestionarios. Cabe destacar que para este estudio se incluyó el formato de consentimiento informado para que los profesionales brinden su autorización voluntaria para participar en la investigación; en último lugar e igualmente importante es preciso señalar que se hizo el uso del software "Turnitin" como instrumento digital con el fin de garantizar la originalidad de la investigación.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Estilo de liderazgo de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID -19*

<b>Estilos de Liderazgo</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
Liderazgo transformacional	109	80,1
Liderazgo transaccional	20	14,7
Laissez Faire	7	5,1
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia

La tabla 1 muestra que el estilo de liderazgo predominante de los profesionales de la salud asistenciales del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19 es el liderazgo transformacional conformado por un 80,1% de trabajadores de la salud; en segundo lugar, se encuentra el liderazgo transaccional conformado por 14,7% de los trabajadores; y tan solo un 5,1% de líderes Laissez Faire.

**Tabla 2**

*Nivel de Compromiso Organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID -19*

Nivel de Compromiso	Tipo de Compromiso							
	Compromiso normativo		Compromiso afectivo		Compromiso continuo		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Bajo	8	17,8%	25	32,1%	0	0%	33	24,3%
Regular	15	33,3%	20	25,6%	2	15,4%	37	27,2%
Alto	22	48,9%	33	42,3%	11	84,6%	66	48,5%
<b>TOTAL</b>	45	100,0	78	100,0	13	100,0	136	100,0

Nota: Elaboración propia

La tabla 2 revela que el compromiso organizacional de los profesionales de salud asistenciales del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19 es de nivel alto en el 48,5% de trabajadores; seguidamente, un 27,2% de trabajadores poseen un nivel regular de compromiso organizacional; y finalmente un 24,3% de trabajadores un nivel bajo.

**Tabla 3***Pruebas de Normalidad de las Variables*

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>							
		LID. TRANSFORMACIONAL	LID. TRANSACCIONAL	L. LAISSEZ FAIRE	COMPRISION ORMATIVO	COMPRISION OFECTIVO	COMPRISION OFCONTINUO
N		136	136	136	136	136	136
Parámetros normales a,b	Media	1,95	1,94	1,95	1,88	1,90	1,96
	Desv. Desviación	,801	,805	,828	,811	,851	,815
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,227	,232	,242	,257	,268	,232
	Positivo	,227	,232	,242	,257	,268	,232
	Negativo	-,199	-,200	-,214	-,189	-,217	-,209
Estadístico de prueba Sig. asintótica( bilateral)		,227	,232	,242	,257	,268	,232
		,000c	,000c	,000c	,000c	,000c	,000c

Nota: SPSSv.25

La tabla 3 muestra la prueba de Kolmogorov-Smirnov, en este caso el valor encontrado de p es menor a 0,000; vale decir que, con una probabilidad de 0,0% la variable aleatoria es diferente a la distribución normal. Por tal motivo, para las tablas correlacionales se utilizará la prueba no paramétrica denominada Rho de Spearman.



**Tabla 4**

*Relación entre los estilos de liderazgo con el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID*

- 19

Estilos de Liderazgo	Compromiso Organizacional							
	Normativo		Afectivo		Continuo		TOTAL	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Liderazgo transformacional	34	25,0%	68	50,0%	7	5,1%	109	80,1%
Liderazgo transaccional	9	6,6%	8	5,9%	3	2,2%	20	14,7%
Laissez Faire	2	1,5%	2	1,5%	3	2,2%	7	5,1%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>33.1%</b>	<b>78</b>	<b>57,4%</b>	<b>13</b>	<b>9,6%</b>	<b>136</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

Prueba estadística		
	Valor	Significación aproximada
Chi cuadrado	X <sup>2</sup> = 13,423	p=0,009
Rho de Spearman	0,341	p=0,000
<b>Nº de casos válidos</b>	136	

Nota: SPSS v.25

La tabla 4 denota una relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo y el compromiso organizacional ( $X^2 = 13,423$  y Sig.  $p= 0,00$ ), expresando un nivel de correlación positivo y significativo entre ambas variables (Rho de Spearman=0,341 y Sig. 0,00). El 80,1% de los profesionales de salud exhiben un liderazgo transformacional; 14,7% un liderazgo transaccional; y 5,1% un liderazgo Laissez faire. Por otro lado, se observa que los trabajadores poseen en primer lugar un compromiso afectivo (57,4%); seguido del compromiso normativo (33,1%); y el compromiso continuo (9,6%). Las razones cruzadas más relevantes con respecto a los estilos de liderazgo y compromiso organizacional son las dimensiones de liderazgo transformacional y la escala afectiva del compromiso (50,0%), liderazgo transaccional y escala normativa del compromiso (6,6%), finalmente, el liderazgo Laissez faire y compromiso continuo (2,2%).

**Tabla 5**

*Relación entre el estilo de liderazgo transformacional con el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19*

Liderazgo Transformacional	Compromiso Organizacional						TOTAL	
	Normativo		Afectivo		Continuo		N.º	%
	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
No favorable	18	13,2%	20	14,7%	9	6,6%	47	34,6%
Medianamente favorable	14	10,3%	32	23,5%	3	2,2%	49	36,0%
Favorable	13	9,6%	26	19,1%	1	0,7%	40	29,4%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>33,1%</b>	<b>78</b>	<b>57,4%</b>	<b>13</b>	<b>9,6%</b>	<b>136</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia

Prueba estadística		
Dimensiones	Rho de Spearman	Significancia aproximada
<b>Liderazgo transformacional y compromiso Organizacional</b>	<b>0,183</b>	<b>0,033</b>
Liderazgo transformacional y compromiso Organizacional Normativo	0,226	0,008
Liderazgo transformacional y compromiso Organizacional afectivo	0,411	0,000
Liderazgo transformacional y compromiso Organizacional continuo	-0,168	0,051

Nota: SPSS v.25

La tabla 5 representa una relación positiva y estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional (Rho de Spearman=0,183 y Sig. 0,033). En la cual se observa que el liderazgo transformacional es medianamente favorable para un 36,0%; no favorable para un 34,6%; y favorable para un 29,4% de profesionales. Cabe resaltar que el liderazgo transformacional exhibió fuerte relación y además muy significativa con el compromiso afectivo (Rho de Spearman=0,411 y Sig. 0,000), de la misma manera, para el liderazgo transformacional y la escala normativa del compromiso (Rho de Spearman=0,226 y Sig. 0,008).

**Tabla 6**

*Relación entre el estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19*

<b>Liderazgo Transaccional</b>	<b>Compromiso Organizacional</b>						<b>TOTAL</b>	
	Normativo		Afectivo		Continuo		N.º	%
	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
No favorable	10	7,4%	33	24,3%	5	3,7%	48	35,3%
Medianamente favorable	18	13,2%	26	19,1%	4	2,9%	48	35,3%
Favorable	17	12,5%	19	14,0%	4	2,9%	40	29,4%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>33,1%</b>	<b>78</b>	<b>57,4%</b>	<b>13</b>	<b>9,6%</b>	<b>136</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia

<b>Prueba estadística</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Significancia aproximada</b>
<b>Liderazgo transaccional y compromiso Organizacional</b>	<b>0,362</b>	<b>0,000</b>
Liderazgo transaccional y compromiso Organizacional Normativo	0,330	0,000
Liderazgo transaccional y compromiso Organizacional afectivo	0,152	0,077
Liderazgo transaccional y compromiso Organizacional continuo	0,282	0,001

Nota: SPSS v.25

La tabla 6 evidencia que existe relación significativa y positiva entre el estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional del profesional de salud que labora en el Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19 (Rho de Spearman = 0,362 y Sig. 0,000), en la cual el liderazgo transaccional no favorable y medianamente favorable representan un 35,3% del total respectivamente, el liderazgo transaccional favorable está representado por un 29,4% de profesionales. En cuanto a la dimensión normativa y continua del compromiso se puede apreciar que ambas poseen correlación positiva y significativa (Rho de Spearman = 0,330 y Sig. 0,000) y (Rho de Spearman = 0,282 y Sig. 0,001) respectivamente.

**Tabla 7**

*Relación entre el estilo de liderazgo Laissez Faire con el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente Cajamarca durante la pandemia COVID-19*

<b>Laissez Faire</b>	<b>Compromiso Organizacional</b>						<b>TOTAL</b>	
	Normativo		Afectivo		Continuo		N.º	%
	N.º	%	N.º	%	N.º	%		
No favorable	13	9,6%	35	25,7%	2	1,5%	50	36,8%
Medianamente favorable	17	12,5%	23	26,9%	3	2,2%	43	31,6%
Favorable	15	11,0%	20	14,7%	13	5,9%	43	31,6%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>33,1%</b>	<b>78</b>	<b>57,4%</b>	<b>13</b>	<b>9,6%</b>	<b>136</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Elaboración propia

<b>Prueba estadística</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Significancia aproximada</b>
<b>Laissez faire y compromiso Organizacional</b>	<b>0,040</b>	<b>0,640</b>
Laissez faire y compromiso Organizacional Normativo	0,009	0,921
Laissez faire y compromiso Organizacional afectivo	-0,237	0,006
Laissez faire y compromiso Organizacional continuo	0,256	0,003

Nota: SPSS v.25

La tabla 7 exhibe que la relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire con el compromiso organizacional del trabajador del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19 es no significativa (Rho de Spearman=0,040 y Sig. 0,640), donde el liderazgo Laissez faire es no favorable para un 36,8% de profesionales; medianamente favorable para un 31,6%; y favorable para un 31,6% de profesionales, Se expone además relaciones importantes entre el estilo Laissez faire y el compromiso organizacional continuo siendo estadísticamente significativo y positivo (Rho de Spearman=0,256 y Sig. 0,003), por otro lado, el estilo laissez faire y el compromiso afectivo muestran una relación negativa pero significativa (Rho de Spearman= -0,237 y Sig. = 0,006).

## V. DISCUSIÓN

La finalidad de esta investigación fue establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca, tomando como unidad de análisis a los profesionales de la salud asistenciales que laboraron en este nosocomio durante la pandemia COVID-19. Sin duda, esta situación representó un reto sin precedentes en la comunidad sanitaria nacional, en especial en áreas de gestión y gerencia en los servicios de la salud, cuyos actores fueron considerados clave durante la emergencia sanitaria. Según los resultados observados, se determina que existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna de esta investigación, pues los estilos de liderazgo se relacionan de manera positiva y estadísticamente significativa ( $Rho$  de Spearman=0,341 y Sig. 0,00) con el compromiso organizacional de los trabajadores de dicho hospital aún en contexto COVID-19.

Esta correlación nos lleva a analizar las principales razones que podrían influir en el liderazgo y compromiso organizacional, sobre todo en tiempos COVID-19, en este punto, diversos estudios confluyen en enfocar al liderazgo como elemento que influye en el compromiso organizacional, es decir, la forma en que el líder conduce a sus trabajadores influirá en la creación del nivel de compromiso. (Loza, 2014). El conocimiento de la existencia de relación entre ambas variables permitirá implementar estrategias que ayuden a incrementar el compromiso en los profesionales de salud reduciendo la posibilidad de rotación y abandono de la Institución más aún en periodos críticos, consecuentemente los profesionales más comprometidos percibirán un aumento en la voluntad de alcanzar las metas universales dentro de la Institución.

A continuación, la tabla 1, muestra que el estilo de liderazgo que predomina en los profesionales de salud asistenciales del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19, es el estilo transformacional representado por un 80,1% de profesionales; en segundo lugar, el estilo de liderazgo transaccional representado por un 14,7% de trabajadores; por último, el estilo de liderazgo Laissez faire representado por un 5,1% de profesionales.

Estos resultados encontrados en el estudio, se deben probablemente debido a que, por lo general, los profesionales de la salud trabajan por vocación y servicio a los demás buscando trascender sus propios intereses, que es una de las cualidades que caracteriza a la dimensión transformacional del liderazgo (Bycio et al., 1995). Por ello, aún en tiempos de COVID-19 ha sido posible encontrar este estilo de liderazgo en los profesionales sanitarios. Por otro lado, el liderazgo transformacional es considerado como el estilo que mejor permite afrontar situaciones extremas y la posibilidad de dirigir a los demás trabajadores de manera óptima.

Es por eso que, al enfocar la razón por la cual prevalece el liderazgo transformacional en contexto COVID-19, se puede afirmar que la esencia del liderazgo en este escenario radica en la capacidad que tiene el líder para lograr que las experiencias de los colaboradores cobren sentido, el líder es quien debe organizar a los colaboradores a través de la creación de un sentido universal para la consecución de metas comunes utilizando vías de comunicación claras y así construir una relación basada en la confianza entre el líder y seguidor que permita a los colaboradores volcar el máximo esfuerzo para lograr los objetivos. (González, 2020). Sin embargo, es claro que la actual coyuntura por COVID-19 ha causado un impacto emocional diferente para cada persona en particular, es así que en esta investigación se encontró que un 5,1% de profesionales no poseen cualidades de liderazgo, esto se puede explicar a razón de que posiblemente las situaciones de crisis como una emergencia sanitaria mundial puede obstaculizar la capacidad de liderazgo debido al sin fin de presiones y emociones que se viven diariamente, esto también depende de un liderazgo emocional donde no sólo se tome en cuenta el coeficiente intelectual y las capacidades cognitivas sino también la adaptación de un adecuado estilo de liderazgo en función de una situación específica, en definitiva, se debe tomar los contextos extremos como una oportunidad para explotar al máximo las capacidades del líder y tomar este contexto como una oportunidad para descubrir las habilidades y carencias del líder.(Islas, 2020).

Al someter los resultados a la prueba estadística encontramos datos similares a los reportados por Ccala (2019), en Cusco, quien encontró que este estilo de liderazgo se representa de manera moderada a intensa en los trabajadores de una red de salud; a los estudios de Evangelista (2018) quien encontró que un

65,2% de profesionales de enfermería en un Hospital nivel IV en Lima tienen un estilo de liderazgo transformacional en nivel bueno; y los resultados de Aranda (2017), en Lima, quien halló un 50% de líderes transformacionales en grado regular para una empresa privada. Sin embargo, se contraponen a Loza (2014), en Tarapoto; Quenta & Silva (2016) en Arequipa quienes encontraron un mayor porcentaje de líderes transaccionales (44% para docentes y 74,5% para enfermeras respectivamente), de la misma manera con los datos encontrados por Santos (2017), en Cajamarca, quien reportó que los profesionales enfermeros no poseen cualidades de este estilo de liderazgo.

La tabla 2 representa el nivel compromiso organizacional de los profesionales de la salud que laboran en el Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19 representado en un nivel alto por un 48,5% de profesionales sanitarios; seguidamente, un 27,2% de profesionales poseen un compromiso organizacional de nivel medio; finalmente, un 24,3% de trabajadores poseen bajo nivel de compromiso. Actualmente, no se han encontrado reportes que permitan referenciar estos resultados enmarcados en el contexto COVID-19, sin embargo, se abordarán en base a los supuestos teóricos que fundamentan esta investigación. El hecho de que en esta investigación un gran porcentaje de profesionales de salud asistenciales que laboran durante la pandemia COVID-19 posean un alto nivel de compromiso organizacional con predominancia del compromiso de tipo afectivo se puede explicar debido a que probablemente estos trabajadores hayan logrado establecer un fuerte sentido de identificación y pertenencia hacia la Institución, expresado por el deseo de permanecer en la organización e involucrarse con los valores inherentes a la organización, tal como lo menciona la teoría planteada por Meyer & Allen (1991).

Esto se puede explicar porque según esta teoría, los colaboradores que experimentan el compromiso de tipo afectivo son aquellos que valoran las experiencias laborales positivas y esperan que éstas se mantengan por ello se esfuerzan para lograr eficacia organizacional; en este sentido, se puede deducir que los profesionales comprometidos de manera afectiva han experimentado situaciones laborales favorables anteriormente lo que les permitió quedarse en la Institución a pesar de la emergencia sanitaria. El poseer este tipo de compromiso permite a los profesionales pueden adaptarse al cambio, cooperar y tener iniciativa

dentro de la Institución, tener el deseo de permanencia y aumentar la satisfacción laboral (Ruiz, 2013).

Otra de las probables razones que condicionaron a un alto nivel de compromiso en los trabajadores del Hospital Regional docente de Cajamarca es que, posiblemente, estos colaboradores experimentaron una perspectiva de que podrán alcanzar sus metas tanto profesionales como personales en la Institución, mantienen relaciones interpersonales favorables con su equipo de trabajo y perciben un trato equitativo. Estos tres factores son considerados elementos básicos para aumentar el compromiso organizacional. (MERCER, 2020). Por el contrario, también existen profesionales con un bajo nivel de compromiso, esto se puede explicar a razón de que el compromiso organizacional es visto como un estado psicológico del individuo hacia su organización que en este caso, se encuentra afectado por el agotamiento emocional que genera el COVID-19, situación que envuelve diversos factores como el riesgo elevado a contraer el coronavirus, inadecuada distribución de equipos de protección personal para evitar el contagio, sentimientos de frustración, discriminación, aislamiento o pérdida del contacto con la familia, interacción con pacientes con emociones negativas, y sobre todo el agotamiento físico y mental que ocasionó la actual crisis por COVID-19 (Lozano, 2020). Otro motivo que muy posiblemente influyó en la diferencia de compromiso organizacional fue las marcadas diferencias en la condición laboral y salarios, así como experiencias laborales negativas a causa del COVID-19, en definitiva, los profesionales sanitarios que contribuyeron a esta investigación lidiaron de manera diferente con la presión generada por la pandemia.

Estos resultados son parecidos a los estudios reportados por Loza (2014) quien encontró que el 56% de profesionales de una Institución educativa en Tarapoto poseían un compromiso de tipo afectivo; a la investigación reportada por Tucto (2017) quien encontró un alto nivel de compromiso (51,7%) en enfermeros pertenecientes a una micro red en Huánuco; y finalmente, a los reportes de Portilla (2017) en cuya investigación predominó el compromiso afectivo-normativo en un 46,3% de trabajadores pertenecientes a un hospital de salud mental en la ciudad de Lima.

Luego, en la tabla 3 se detalla los resultados hallados en el análisis de Kolmogorov-Smirnov, utilizado para muestras mayores a 50 encuestados, para este



caso el valor de  $p < 0,000$ , entendiéndose que la variable aleatoria es diferente a la distribución normal. Estos hallazgos permitieron delimitar el estadístico que permitió el análisis correlacional de las variables denominado Rho de Spearman, este coeficiente mide el grado de correlación entre dos variables y sus valores están comprendidos entre -1 y +1.

Seguidamente, la tabla 4 denota que un 80,1% de profesionales de la salud asistenciales que laboran en las áreas de Gineco-Obstetricia, Pediatría, Medicina y Cirugía del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19 poseen un liderazgo transformacional; y un 57,4% poseen un compromiso organizacional de tipo afectivo. Las correlaciones demuestran que ambas variables se relacionan positiva y significativamente (Rho de Spearman=0,341 y Sig. 0,000), vale decir, a mayor grado de liderazgo en el profesional, mayor será el nivel de compromiso organizacional con su respectiva Institución; de esta manera se puede afirmar que si se logra fomentar el liderazgo en los profesionales de salud asistenciales tendrá una repercusión directa en el compromiso organizacional de los mismos.

No se ha encontrado evidencia científica suficiente para contrastar los resultados aquí obtenidos con otras teorías actualizadas en el marco del COVID-19, por ello, al explicar la relación entre ambas variables con bases teóricas de mayor antigüedad se puede afirmar que también son válidos en este contexto, en tal sentido, la explicación se deba a que probablemente los profesionales de la salud experimentaron una adecuada adaptación de los estilos de liderazgo a pesar de la emergencia sanitaria, en este caso, el liderazgo transformacional caracterizado en los profesionales les permitió aumentar el nivel de conciencia sobre el valor e importancia de las tareas que realiza, ayudó a lograr que los seguidores se concentren en las metas y objetivos propuestos de la organización alejando sus propios intereses y, por último, impulsó las necesidades de mayor orden. (Pariente, 2009). Esta adaptación en tiempos críticos condiciona la solución de problemas dificultosos y da estabilidad a la organización, consecuentemente los trabajadores se sentirán mayormente comprometidos con la Institución. (Riquelme et al., 2020)

Otro supuesto teórico por el cual surgió esta relación en tiempos COVID-19 puede deberse a que posiblemente una persona con cualidades de liderazgo, que tiene la capacidad de motivar a los demás, servir de guía en situaciones difíciles,

atenuar temores y dar la sensación de seguridad es porque, a nivel individual, tiene ese potencial que lo vincula con la misión y visión de la institución, por lo tanto, serán aquellos que van en busca del éxito organizacional, visto de otro modo; se podría decir que estos colaboradores tienen un mayor vínculo con su organización por voluntad propia, reflejado en el nivel de identificación con la Institución en miras incrementar su rendimiento y cooperar con los objetivos institucionales así como la disminución de la rotación y el ausentismo. ((Prado, 1998); (Evangelista, 2018); (Ruiz, 2013); (May et al., 2020)). Estas características responden a un principio fundamental planteado en diversas teorías del liderazgo en las cuales se menciona que para contar con las aptitudes de gobernar a los demás se debe empezar por sí mismo, es decir; solamente cuando un individuo logre regir sobre sus impulsos o pasiones, será capaz de liderar. (Islas, 2020).

Los resultados presentados en esta tabla tienen similitud con los estudios de Mendoza et al. (2014) en México quienes hallaron relaciones importantes entre el compromiso organizacional con las dimensiones transformacional y transaccional del liderazgo, Loza (2014) en Tarapoto y Mallqui (2018) en Lima quienes encontraron correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, y con la investigación presentada por Tucto (2017) en Huánuco quien describió una correlación significativa entre el liderazgo y compromiso normativo.

Los resultados de la tabla 5 muestran que los profesionales de salud poseen un liderazgo transformacional en grado medianamente favorable (36,0%), se encontró además una relación positiva y estadísticamente significativa entre esta dimensión y el compromiso organizacional en general (Rho de Spearman=0,183 y Sig. 0,033). Es decir; que a mayor grado de liderazgo transformacional se tendrá un mayor nivel de compromiso organizacional. Asimismo, se puede apreciar que el estilo de liderazgo transformacional exhibe una valiosa asociación con el compromiso de tipo afectivo (Rho de Spearman=0,411 y Sig. 0,000).

En el marco de la COVID-19 aún no se han encontrado estudios referentes a los resultados planteados en este acápite, pero la explicación probable de estos resultados tienen que ver con la teoría de Bycio et al. (1995) en la cual menciona que el liderazgo transformacional motiva a los trabajadores a ir más allá de las transacciones, aumenta el nivel de conciencia y anima a sus seguidores a trascender sus propios intereses, de esta manera, se crean fuertes sentimientos de

apego con la Institución, vale decir, prevalece el compromiso de tipo afectivo. En base a ello, se puede argumentar que una persona comprometida con la Institución estará motivada a cumplir las normas establecidas en la organización y permanecer en ella pues exhibirá sentimientos de apego hacia las metas y valores Institucionales. (Loza, 2014).

Otra explicación coherente con las bases teóricas está relacionada a que probablemente los líderes de tipo transformacional tienen la capacidad de infundir compromiso, pasión, entusiasmo y un enorme sentido de propósito para el logro de objetivos, constituyéndose en un ejemplo a seguir para los demás colaboradores; ((Avolio et al., 1999); (Pariente, 2009); (Pedraja et al., 2020)); que, sin lugar a dudas, son emociones positivas que condicionan a un mayor nivel de compromiso organizacional, sobre todo con el compromiso de tipo afectivo cuyo enfoque va dirigido al aspecto emocional; en esta dimensión los colaboradores perciben emociones agradables que ulteriormente generarán aprecio, motivación, identificación y una gran disposición en los trabajadores para alcanzar las metas establecidas en la organización (Ruiz, 2013) & (May et al., 2020).

Finalmente, conviene destacar que, en este punto, Meyer & Allen (1991) caracterizaron que las relaciones asumidas por el trabajador con su organización son decisivas para que éste continúe o abandone su labor; como resultado, la relación de tipo afectiva asumida por el profesional con el Hospital durante la emergencia sanitaria probablemente tuvo influencia en la decisión de permanecer laborando en la Institución aún en la situación que generó la COVID-19; en síntesis, los trabajadores se identificaron con la filosofía organizacional independientemente de las labores que realizaron demostrando que realmente deseaban permanecer en la Institución. (May et al., 2020).

Estos resultados coinciden con la teoría de Bass descrita por Bycio et al. (1995), en Canadá, quienes encontraron correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso de tipo afectivo; simultáneamente se asemejan al estudio de Mendoza et al. (2018) en Colombia quienes determinaron influencia significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso; con la investigación de Evangelista (2018) quien encontró una correlación significativa entre el componente transformacional del liderazgo con el compromiso organizacional en enfermeros de un nosocomio en Lima.

La tabla 6 evidencia que existe relación significativa y positiva entre el estilo de liderazgo transaccional con el compromiso organizacional del profesional de salud asistencial del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19 (Rho de Spearman= 0,362 y Sig. 0,000), lo cual significa que, a mayor grado de liderazgo transaccional, se fomentará mayor compromiso organizacional en el trabajador, especialmente los tipos normativo y continuo. Se observa que el liderazgo transaccional no favorable y medianamente favorable representa a un 35,3% del total respectivamente y un nivel favorable para un 29,4% de profesionales, mostrando notable relación del liderazgo transaccional con el compromiso normativo (Rho de Spearman= 0,330 y Sig. 0,000) y con el compromiso continuo (Rho de Spearman= 0,282 y Sig. 0,001).

Las correlaciones encontradas en este acápite carecen de estudios enfocados específicamente al contexto COVID-19, no obstante esta influencia puede explicarse probablemente porque los esfuerzos que realizan los líderes transaccionales al ofrecer recompensas o castigos según el alcance de las metas organizacionales generan un tipo diferente de compromiso, de esta manera, el liderazgo transaccional exhibe una relación significativa mayor con el compromiso normativo, pues los colaboradores tienen la sensación que deben permanecer en la organización por los sentimientos de lealtad forjados hacia ella como una forma de reciprocidad ante la Institución, algo similar ocurre con el compromiso continuo pues en este caso, los profesionales relacionan el coste de salir de la Institución por lo que prefieren mantenerse en ella (Meyer & Allen, 1991).

Adicionalmente, otra de las razones de suma importancia que posiblemente expliquen esta correlación a pesar de la existencia de la COVID-19, es que el liderazgo transaccional genera expectativas de confianza en mérito a honrar contratos a lo largo del tiempo (Avolio et al., 1999); al referirse a contratos no solo se hace mención al acto de cumplir lo estipulado en un documento legal, sino también al contrato psicológico que genera la relación individuo-organización, de forma tal que, si se sustenta una relación estable, el empleado se verá obligado a permanecer en la Institución ya sea por agradecimiento o lealtad y por considerar esta acción como correcta, en consecuencia, el trabajador se quedará en la organización incluso si tuviera otras alternativas en mente. ((Meyer & Allen, 1991); (Bycio et al., 1995); (Ruiz, 2013)).

Luego de evaluar los resultados obtenidos se encontró semejanza con los estudios realizados por Castro & Casullo (2004) en Argentina quienes encontraron que el liderazgo transaccional mayormente predomina en la población civil; Mendoza et al. (2014) en México cuyos resultados afirmaron que el compromiso organizacional influye en el liderazgo transaccional en trabajadores de educación; Loza (2014) quien encontró relación significativa entre la dimensión transaccional del liderazgo y el compromiso en docentes de Tarapoto; Mallqui (2018) quien halló relación significativa entre el estilo transaccional con el compromiso en trabajadores del rubro bancario en Lima. Y se contrapone a las investigaciones de Bycio et al. (1995) en Canadá quienes no hallaron relación entre el estilo transaccional de liderazgo y el compromiso continuo en enfermeras; Mendoza et al. (2018) en el País Colombiano aseverando que el liderazgo transaccional no ejerce influencia significativa en el compromiso organizacional.

La tabla 7 exhibe que la relación entre el liderazgo Laissez faire con el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19 es no significativa (Rho de Spearman=0,040 y Sig. 0,640), donde el liderazgo Laissez faire es no favorable para un 36,8% de profesionales, medianamente favorable y favorable para un 31,6% respectivamente.

Para este caso, no fue posible encontrar evidencia científica a nivel nacional o internacional relacionada a la pandemia por COVID-19, en cambio se podría argumentar que según la teoría de Avolio et al. (1999), estos resultados se deben posiblemente a que, el líder laissez faire no se involucra en las actividades ni en la toma de decisiones manteniéndose al margen de situaciones referentes a la Institución, entonces, al no existir liderazgo en los profesionales será menos probable encontrar un compromiso organizacional adecuado. Por otro lado, los líderes laissez faire no se esfuerzan en absoluto en involucrarse con la Institución, evitan tomar decisiones y no ejercen su papel de líder lo cual amenaza la consecución de metas concernientes a la organización. (Sponton et al., 2013).

Se expone además relaciones importantes entre el Laissez faire y el compromiso organizacional continuo siendo estadísticamente significativo y positivo (Rho de Spearman=0,256 y Sig. 0,003). Esta relación muestra que a mayor Liderazgo laissez faire habrá mayor compromiso de tipo continuo enfocado al

contexto COVID-19. Esta correlación teóricamente tiene sentido y se puede explicar posiblemente porque este estilo de liderazgo no interviene en absoluto en la consecución de metas organizacionales pues según Pariente (2009), su filosofía es “dejar hacer – dejar pasar”, algo similar a lo que ocurre con el compromiso de tipo continuo caracterizado por un pobre sentimiento de apego hacia la Institución, los profesionales con estas características continúan en la Institución sólo por mantener los haberes que perciben mostrando un mínimo desempeño, vale decir, se establece una relación oportunista con la única finalidad de permanecer en la organización por intereses netamente económicos; en este caso, existirá un mayor riesgo de abandono o ausentismo en la organización (Ruiz, 2013).

Por otro lado, el liderazgo *laissez faire* y el compromiso afectivo muestran una relación negativa y significativa ( $Rho$  de Spearman = -0,237 y Sig. = 0,006), esto quiere decir que, a mayor proporción de líderes de tipo *Laissez faire* generarán menor grado de compromiso afectivo. La razón que probablemente explique esta correlación basado en la teoría de Avolio et al. (1999) es que la naturaleza de un individuo con liderazgo *laissez faire*, caracterizado por la evidente ausencia de participación en actividades concernientes a la Institución, no favorecerá en ninguna medida el apego institucional, por ende, estos individuos tampoco exhibirán sentimientos de pertenencia o deseo de quedarse en la Institución, mucho menos podrán identificarse con los valores organizacionales, afectando de manera exorbitante el propósito universal de la Institución ((Bycio et al., 1995); (Meyer & Allen, 1991); & (Ruiz, 2013)).

En base a los resultados presentes en este punto, se encontraron trabajos de investigación similares fuera del contexto COVID-19, así tenemos a Mendoza et al. (2018), quienes en su investigación dirigida al personal de salud en Colombia encontraron una relación significativa inversa en cuanto al liderazgo *laissez faire* con el compromiso laboral. Sin embargo difiere de los estudios realizados por (Loza (2014) en Tarapoto quien halló evidencia científica que relaciona al estilo *laissez faire* con el compromiso organizacional en profesores pertenecientes a un centro educativo.

## VI. CONCLUSIONES

1. Existe una relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19, con un valor Rho de Spearman = 0,341 y significancia = 0,00
2. El estilo de liderazgo predominante en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca que laboran durante la pandemia COVID-19 es el transformacional con un 80.1% del total que corresponde a 109 encuestados.
3. El nivel de compromiso organizacional encontrado en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca que laboran durante la pandemia COVID-19 es alto (48,5%), predominando el compromiso afectivo con un 57,4% del total.
4. Existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional con el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca que laboran durante la pandemia COVID-19 con un valor Rho de Spearman = 0,183 y significancia  $p= 0,033$
5. Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transaccional con el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca que laboran durante la pandemia COVID-19 con un valor Rho de Spearman = 0,362 y significancia = 0,000
6. No existe relación significativa entre el Liderazgo Laissez faire y el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca que laboran durante la pandemia COVID-19 con un valor Rho de Spearman = 0,040 y significancia = 0,640

## VII. RECOMENDACIONES

1. Cada vez es más conocido que los estilos de liderazgo determinan el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, más aún en organizaciones sanitarias donde el trabajo se realiza con vocación y servicio al prójimo; sin embargo, en situaciones como la actual emergencia sanitaria el liderazgo puede verse afectado. En vista de los resultados, se sugiere a los más altos mandos del Hospital Regional Docente de Cajamarca identificar a sus líderes transformacionales y trabajar en conjunto para fortalecer este estilo de liderazgo en sus profesionales de salud asistenciales.
2. Se sugiere brindar especial atención e implementar estrategias para continuar motivando y brindando experiencias laborales positivas que incrementen el compromiso organizacional en los colaboradores del nosocomio, principalmente en situaciones extremas como la actual pandemia donde los profesionales pueden percibir abandono por parte de las autoridades sanitarias.
3. La evidente relación entre ambas variables nos lleva a reflexionar sobre la importancia de ambos en la gestión de instituciones Hospitalarias con el fin de contar con profesionales líderes y comprometidos con su organización, se recomienda utilizar estos hallazgos para orientar futuras investigaciones sobre todo en el sector sanitario para vislumbrar resultados más específicos en esta área de especial cuidado.



## REFERENCIAS

- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia del COVID-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología Desde El Caribe*, 37(2).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization*. 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aranda, I. (2017). Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017. *Universidad César Vallejo*.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. 441–462. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Aznar, J. (2020). Post COVID-19 Hacia un nuevo orden. In *Junio 2020* (pp. 27–28). [https://www.rauldiezcansecoterry.com/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO\\_NUEVO-ORDEN-v3.pdf](https://www.rauldiezcansecoterry.com/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO_NUEVO-ORDEN-v3.pdf)
- Bass, B. M. (2007). *International Journal of Public Is there universality in the full range model of leadership? November 2014*, 37–41. <https://doi.org/10.1080/01900699608525119>
- Blanchard, K. (2013). Leading at a higher level. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). *Further Assessments of Bass ' s ( 1985 ) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. 80(4), 468–478.
- Castro, A., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil. *Revista de Psicología de La PUCP*, XXII(I), 64–88.
- Ccala, M. (2019). *Estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos en los servicios de salud en la red cusco norte* [Universidad de San Antonio Abad]. [http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/3678/253T201910\\_01\\_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/3678/253T201910_01_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dwyer, J., Paskavitz, M., Vriesendorp, S., & Johnson, S. (2006). Un Llamado Urgente para Profesionalizar el Liderazgo y la Gerencia en los Servicios de Salud a Nivel Mundial. *Management Sciences for Health Publicacion Ocasional*, 4(4), 1–36.
- Evangelista, S. (2018). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en enfermeros del servicio de Emergencia de un hospital nivel IV Lima 2018* [Universidad César Vallejo]. <https://docplayer.es/171233672-Liderazgo-transformacional-y-compromiso-organizacional-en-enfermeros-del-servicio-de-emergencia-de-un-hospital-nivel-iv-lima-2018.html>
- García, C. (2020). *Su experiencia la hace líder del combate al coronavirus: historia*

de la Organización Mundial de la Salud. 25/03/2020.  
<https://news.un.org/es/story/2020/03/1471712>

Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica*. 10, 155–174.  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062020000100135](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000100135)

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review América Latina*.

González, N. (2020). *Liderazgo en tiempos de pandemia*. 23/04/2020.  
<https://blogs.deusto.es/ethics/liderazgo-pandemia/>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. (E. M. G. – H. Interamericana (ed.); 2018th ed.). <http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Islas, G. (2020). *El Liderazgo en Tiempos de Crisis*. 12/05/2020.  
<https://www.forbes.com.mx/el-liderazgo-en-tiempos-de-crisis/>

Kingo, L. (2020). El liderazgo empresarial. *Gestion.Org*, 1–4.  
<https://www.gestion.org/el-liderazgo-empresarial/>

Loza, E. (2014). Liderazgo Y Compromiso Organizacional En Los Docentes De La Institución Educativa Particular Simón Bolívar De La Ciudad De Tarapoto. *Universidad San Martín De Porres*, 1–70.  
[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza\\_ae.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza_ae.pdf)

Lozano, A. (2020). *Impacto de la epidemia del Coronavirus ( COVID-19 ) en la salud mental del personal de salud y en la población general de China* . 83(1), 51–56.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0034-85972020000100051&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0034-85972020000100051&script=sci_arttext)

Mallqui, B. (2018). *Facultad de Psicología Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13624/BRA\\_TZO\\_FRKOVICH\\_RELACION\\_ENTRE\\_LOS\\_ESTILOS\\_DE\\_LIDERAZGO\\_Y\\_EL\\_COMPROMISO\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13624/BRA_TZO_FRKOVICH_RELACION_ENTRE_LOS_ESTILOS_DE_LIDERAZGO_Y_EL_COMPROMISO_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Manzini, J. L. (2000). Declaración De Helsinki: Principios Éticos Para La Investigación Médica Sobre Sujetos Humanos. *Acta Bioethica*, 6(2), 321–334.  
<https://doi.org/10.4067/s1726-569x2000000200010>

Marquéz, F. (2020). *Ante la pandemia: un renovado liderazgo global*. 25/04/2020.  
<https://atalayar.com/blog/ante-la-pandemia-un-renovado-liderazgo-global>

Martin, R., & Sierra, M. (2020). Infección por SARS-CoV2 en pacientes con trasplante de órgano sólido: Cinco preguntas importantes. *Revista Colombiana de Cirugía*, 35(2), 216–226. <https://doi.org/10.30944/20117582.623>

Martinez, G., Zabalegui, A., & Sevilla, S. (2020). *Gestión y liderazgo de los servicios de Enfermería en el plan de emergencia de la pandemia COVID-19: la experiencia del Hospital Clínic de Barcelona*. 0(0).

<https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.002>

May, E., Barroso, F., & Hernandez, L. (2020). Validación de un instrumento para medir estados afectivos y compromiso organizacional en profesores universitarios. *Nova Scientia*, 12(24). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2248>

Mendoza, I., Castaño, J., & García, B. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso de personal hospitalario en Colombia*. 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Mendoza, I., García, B., & Xochitotl, V. (2014). *Modelamiento estructural del compromiso organizacional, liderazgo transformacional y variables de resultado en personal que labora en escuelas Públicas del Distrito Federal*. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.08.pdf>

MERCER. (2020). *COMPROMISO Y PRODUCTIVIDAD DURANTE EL COVID*. <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/productividad-y-compromiso-durante-el-trabajo-en-casa.html>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT*. 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

OMS. (2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. 27/04/2020. <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Pariante, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. *Proceso de Cambio y Desarrollo Organizacional*, 153–189.

Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2020). *Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual Leadership and organizational culture as influencing factors in the quality of higher education: conceptual analysis*. 13(5), 3–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

Portilla, R. (2017). *Satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores de un hospital de salud mental Satisfacción y Compromiso Organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]*. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621718/portilla\\_br.pdf?sequence=16&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621718/portilla_br.pdf?sequence=16&isAllowed=y)

Prado, L. D. E. L. (1998). *LIDERAZGO Y GESTIÓN*. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazgo.pdf>

Quenta, R., & Silva, K. (2016). *Estilos de Liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado [Universidad de San Agustín]*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/1805/ENquvara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RAE. (2005). *Diccionario Panhispánico de dudas*. <https://www.rae.es/dpd/líder>

Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución

de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000100135>

Ruiz, J. (2013). El Compromiso Organizacional : Un Valor Personal Y Empresarial En El Marketing Interno Organizational Commitment : a Personal and Business Value in the Internal. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 67–86.

Salud, I. N. de. (2003). *Informe Belmont Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación*. [http://www.conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/10.\\_IN TL\\_Informe\\_Belmont.pdf](http://www.conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/10._IN TL_Informe_Belmont.pdf)

Sánchez, F. (2014). El sistema nacional de salud en el Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 31(4), 747–753. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2014.314.129>

Santos, J. (2017). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ENFERMEROS QUE DESEMPEÑAN CARGOS DIRECTIVOS EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN. JAÉN – PERÚ, 2016* [Universidad Nacional de Cajamarca]. [http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1809/T016\\_73363316\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1809/T016_73363316_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sponton, C., Pereyra, A., & Trógolo, M. (2013). *Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos*. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492013000300008](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492013000300008)

Tucto, V. (2017). “*Estilos De Liderazgo Y Compromiso Organizacional Percibida Por Los Enfermeros De La Microred Aparicio Pomares Huánuco; 2017.*” 100. <http://distancia.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/610/DIESTRA RODRIGUEZ%252c Alexander-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### ANEXO 01: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>V1: Estilos de liderazgo</b>	El liderazgo es un fenómeno universal, no existe sociedad donde esté ausente o haya sido sustituido por completo. (Bass, 2007). En la actualidad se concibe como un proceso colectivo donde a través de una comunicación eficaz se puede influenciar otras personas motivándolas para conseguir el logro de objetivos de la organización. (Pedraja et al., 2020).	<p>En la presente investigación se toman en consideración 3 estilos de liderazgo:</p> <p><b>-Liderazgo transformacional:</b> Los individuos con cualidades transformacionales, son quienes aumentan el nivel de conciencia de sus seguidores yendo más allá de las transacciones mediante la expansión y elevación de sus necesidades, animándolos a trascender sus propios intereses. (Bycio et al., 1995)</p> <p><b>-Liderazgo transaccional:</b> Los líderes transaccionales son aquellos que identifican las necesidades de sus seguidores e intercambian recompensas según sus niveles de esfuerzo y desempeño. (Bycio et al., 1995)</p> <p><b>-Liderazgo laissez faire:</b> En el cual, el líder soslaya la toma de decisiones de manera frecuente y sólo toma acciones correctivas cuando se presentan problemas de gran magnitud (Avolio et al., 1999). Este término proveniente del francés se traduce como: "dejar hacer-dejar pasar", en el cual el líder tiene una ínfima o ausente participación en la toma de decisiones siendo son los seguidores quienes asuman esta función (Pariente, 2009)</p> <p>Se aplicó el cuestionario de estilos de liderazgo protocolo CELID (Castro &amp; Casullo, 2004)</p>	<b>Liderazgo transformacional</b>	Influencia idealizada Estimulación Intelectual Consideración individualizada (Ítems: 1-17)	<b>Ordinal-Intervalo</b> Favorable (75-85) Medianamente favorable (68-74) No favorable (49-67)
			<b>Liderazgo transaccional</b>	Recompensa contingente Manejo por excepción (Ítems: 18-28)	<b>Ordinal-Intervalo</b> Favorable (39-52) Medianamente favorable (32-38) No favorable (16-31)
			<b>Liderazgo Laissez faire</b>	Ausencia de liderazgo (Ítems: 29-34)	<b>Ordinal-Intervalo</b> Favorable (15-30) Medianamente favorable (12-14) No favorable (6-11)

<b>V2: Compromiso organizacional</b>	<p>El compromiso organizacional se define como un estado psicológico referido a sentimientos y/o creencias con respecto a la relación del empleado con la organización. (Meyer &amp; Allen, 1991)</p>	<p>El compromiso organizacional tiene tres componentes:</p> <p><b>Compromiso normativo:</b> referido al sentimiento de obligación moral del empleado de permanecer en la organización, si la persona internalizó una norma de reciprocidad o ideología de intercambio, como inversiones o favores especiales obligará al colaborador a permanecer en la organización incluso teniendo mejores alternativas por considerar esa acción como hacer lo correcto (Meyer &amp; Allen, 1991).</p> <p><b>Compromiso afectivo:</b> Los colaboradores con un fuerte compromiso afectivo continúan en la organización porque así lo desean. Para permanecer en su lugar de trabajo, los colaboradores están dispuestos a esforzarse y trabajar para el éxito de la organización mostrando compromiso pues comparte valores afines con la Institución (Meyer &amp; Allen, 1991)</p> <p><b>Compromiso continuo:</b> Hace referencia a la permanencia en la Institución por los costos asociados con dejar la organización. (Allen &amp; Meyer, 1990). Los colaboradores cuyo vínculo principal es de tipo continuo permanecerán en la Institución solamente porque es necesario; el trabajador con un alto nivel de compromiso continuo podrá esforzarse en sobremedida por la organización siempre y cuando considere que el trabajo requiere ese grado de desempeño, por el contrario, si el trabajo es seguro, el rendimiento puede ser apenas aceptable. (Meyer &amp; Allen, 1991).</p>	<p><b>Normativo</b></p>	<p>Lealtad Deber moral Identificación con fines y objetivos de la organización (Ítems: 1-8)</p>	<p><b>Ordinal – Intervalo</b></p> <p>-Alto (89-115) -Regular (77-88) -Bajo (43-76)</p>
			<p><b>Afectivo</b></p>	<p>Pertenencia Apego emocional Identificación con los valores de la organización (Ítems: 9-16)</p>	
			<p><b>Continuo</b></p>	<p>Necesidad Interés económico Beneficios laborales (Ítems: 17-24)</p>	

**ANEXO 02**  
**Universidad César Vallejo**

**Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca.**

**CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO**  
**Cuestionario CELID (2004) - Adaptado por Chávez y Lora (2020)**

**Instrucciones:** A continuación, se plantean interrogantes referidas a los estilos de liderazgo, lea atentamente las preguntas y reflexione sobre las situaciones que haya vivido actualmente en el marco de la pandemia COVID-19, luego rellene los espacios en blanco y marque con un aspa (X) las respuestas que considere conveniente. Recuerde que la información registrada en este cuestionario es estrictamente confidencial y para uso netamente científico.

**Datos informativos:**

Edad: .....

Sexo: F ( ) M ( )

Profesión: .....

Tiempo que labora en la Institución: .....

Tipo de contrato: Nombrado ( ) CAS ( ) Locación de servicios ( )

Ejerce la jefatura de algún servicio: SI ( ) NO ( ). Si su respuesta es sí, especifique:.....

**Opciones de respuesta:**

(N)Nunca (CN) Casi Nunca (AV) A veces (CS) Casi siempre (S) Siempre

Nº	Dimensiones e Ítems	Escala				
		N	CN	AV	CS	S
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>						
1	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
2	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de problemas antes de actuar					
3	Me preocupo de formar a quienes lo necesitan					
4	Centro mi atención en los casos en donde no se consiguen alcanzar las metas esperadas					
5	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
6	Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten					
7	Les doy charlas para motivarlos					
8	Cuento con su respeto					
9	Consigo motivarlos para que logren su éxito					
10	Hago que vean los problemas como una oportunidad para aprender					
11	Desarrollo nuevas formas para motivarlos					
12	Los hago reflexionar sobre viejos problemas de manera nueva					
13	Impulso la utilización de la inteligencia y creatividad para superar los obstáculos					
14	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos					
15	Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes					
16	Tienen confianza en mi					
17	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>						
18	No hago cambios respecto a lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
19	Evito involucrarme en su trabajo					
20	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"					
21	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
22	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
23	Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que recíprocamente pueden obtener de mí					

24	Siempre que lo crean necesario pueden dialogar o intercambiar opiniones conmigo, respecto a qué pueden obtener a cambio de su participación					
25	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
26	Hago que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación					
27	No hago cambios mientras las cosas marchen bien					
28	Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio					
<b>LAISSEZ FAIRE</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
29	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
30	No les menciono mi opinión o preferencias en determinadas situaciones					
31	Evito tomar decisiones					
32	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
33	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas					
34	Es probable que esté ausente cuando se me necesita					

#### CATEGORIA DE MEDICIÓN EN LAS DIMENSIONES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS		
	Favorable	Medianamente Favorable	No favorable
Liderazgo transformacional	75-85 pts.	68-74 pts.	49-67 pts.
Liderazgo transaccional	39-52 pts.	32-38 pts.	16-31 pts.
Liderazgo Laissez faire	15-30 pts.	12-14 pts.	6-11 pts.



**ANEXO 03**  
**Universidad César Vallejo**

Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca.

**CUESTIONARIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL**  
**Meyer y Allen (1990) adaptado por Chávez y Lora (2020)**

**Instrucciones:** A continuación, se plantean interrogantes referidas al compromiso organizacional, lea atentamente las preguntas y reflexione sobre las situaciones que haya vivido actualmente en el marco de la pandemia COVID-19, luego rellene los espacios en blanco y marque con un aspa (X) las respuestas que considere conveniente. Recuerde que la información registrada en este cuestionario es estrictamente confidencial y para uso netamente científico

**Datos informativos:**

Edad: .....

Sexo: F ( ) M ( )

Profesión: .....

Tiempo que labora en la Institución: .....

Tipo de contrato: Nombrado ( ) CAS ( ) Locación de servicios ( )

Ejerce la jefatura de algún servicio: SI ( ) NO ( ). Si su respuesta es sí, especifique:.....

**Opciones de respuesta:**

(N)Nunca (CN) Casi Nunca (AV) A veces (CS) Casi siempre (S) Siempre

Nº	Dimensiones e ítems	Escala				
		N	CN	AV	CS	S
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	Una persona debe ser leal a su organización sin importar las circunstancias					
2	Considero que no es del todo ético estar cambiando de organización frecuentemente					
3	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en mi organización es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento la obligación moral de permanecer aquí					
4	Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar siento que no sería correcto dejar mi organización					
5	Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización					
6	Valoro las inversiones que la organización ha hecho en mí, por ello me cuesta dejar de trabajar en ella					
7	Pienso que si dejaría esta organización, estaría perdiendo alguna alternativa posible de obtener algún beneficio					
8	Cumplo con mis funciones porque la organización así lo establece					
<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
9	Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización					
10	Disfruto platicando con otras personas sobre las actividades que realizo en mi organización					
11	Los problemas que tiene mi organización los considero como si fueran míos					
12	Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización en estos momentos					
13	Me siento como si fuera "parte de mi familia" en esta organización					
14	Me siento emocionalmente ligado a esta organización					
15	Me siento muy motivado para desempeñarme al máximo en las actividades de la organización					

16	Siempre soy el primero en dar la iniciativa para cualquier actividad en la organización					
<b>COMPROMISO CONTINUO</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
17	Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización es que dejarla requeriría considerables sacrificios personales					
18	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera abandonar esta organización en estos momentos					
19	Considero que sería muy difícil para mí dejar la organización en estos momentos incluso si quisiera					
20	Siento temor de abandonar esta organización sin tener otras alternativas disponibles					
21	Soy consciente de que sigo permaneciendo en esta organización porque realmente necesito el trabajo					
22	Considero que continuo en este trabajo pues otra organización no podría igualar los beneficios generales que obtengo aquí					
23	Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles					
24	Si en caso se me ofreciera otro trabajo, me costaría mucho aceptarlo por el tiempo que vengo trabajando en esta organización					

#### CATEGORIA DE MEDICIÓN EN LAS DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

CRITERIOS	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Alto	89 – 115
Regular	77 – 88
Bajo	43 – 76

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS		
	Alto	Regular	Bajo
Compromiso Normativo	33-40 pts.	28-32 pts.	13-27 pts.
Compromiso Afectivo	34-40 pts.	30-33 pts.	9-29 pts.
Compromiso continuo	26-39 pts.	19-25 pts.	8-18 pts.

## ANEXO 04

### VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 4.1. Análisis de fiabilidad - confiabilidad del instrumento Estilos de Liderazgo

Escala: TODAS LAS VARIABLES

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
	N	%	
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,901	34

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	112,25	225,250	,482	,898
VAR00002	112,15	230,661	,239	,901
VAR00003	112,55	223,524	,454	,898
VAR00004	112,70	222,958	,503	,898
VAR00005	112,55	224,787	,493	,898
VAR00006	112,20	222,905	,680	,897
VAR00007	113,45	224,471	,422	,899
VAR00008	112,20	234,589	,011	,904
VAR00009	112,35	221,187	,643	,896
VAR00010	112,35	227,608	,452	,899
VAR00011	113,00	216,000	,670	,895
VAR00012	113,20	217,537	,544	,897
VAR00013	112,40	227,832	,387	,900
VAR00014	112,85	217,082	,702	,895
VAR00015	113,10	221,147	,510	,897
VAR00016	112,45	222,471	,624	,897
VAR00017	112,45	225,629	,463	,899
VAR00018	113,20	212,695	,642	,895
VAR00019	113,50	218,579	,495	,898
VAR00020	113,90	221,674	,371	,900
VAR00021	114,15	213,713	,518	,897
VAR00022	113,45	216,576	,580	,896
VAR00023	113,50	219,947	,506	,897

VAR00024	112,80	220,168	,544	,897
VAR00025	113,35	217,818	,521	,897
VAR00026	113,40	208,884	,726	,893
VAR00027	113,50	206,263	,739	,892
VAR00028	113,10	223,147	,402	,899
VAR00029	114,05	232,366	,061	,905
VAR00030	114,05	230,576	,101	,905
VAR00031	114,20	232,484	,071	,904
VAR00032	114,70	223,063	,350	,900
VAR00033	114,15	231,608	,092	,904
VAR00034	114,60	227,411	,259	,901

#### 4.2. Análisis de fiabilidad - confiabilidad del instrumento Compromiso Organizacional

##### Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,911	24

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	78,90	185,147	,140	,913
VAR00002	79,30	177,168	,346	,911
VAR00003	79,40	172,674	,596	,906
VAR00004	80,05	175,313	,370	,911
VAR00005	79,45	164,892	,748	,902
VAR00006	79,75	177,987	,408	,910
VAR00007	80,10	166,937	,643	,905
VAR00008	78,70	187,168	,015	,916
VAR00009	79,25	176,408	,499	,908
VAR00010	78,75	180,303	,335	,911
VAR00011	79,40	172,989	,626	,906
VAR00012	79,30	170,221	,674	,905
VAR00013	79,30	164,958	,846	,901

VAR00014	79,30	164,432	,868	,900
VAR00015	79,15	170,239	,672	,905
VAR00016	79,70	180,537	,353	,910
VAR00017	80,10	177,674	,356	,911
VAR00018	80,15	174,976	,425	,910
VAR00019	79,95	172,892	,602	,906
VAR00020	79,95	164,471	,688	,904
VAR00021	79,45	171,524	,538	,907
VAR00022	80,35	173,503	,500	,908
VAR00023	80,00	171,579	,562	,907
VAR00024	80,40	169,305	,567	,907

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO Y DE CONSTRUCTO DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN Estilos de Liderazgo y Compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca. POR PORCENTAJE DE CONCORDANCIA ENTRE JUECES.**

**CUESTIONARIO ESTILOS DE LIDERAZGO**

Ítems	Criterio	JUECES					Acuerdos	V Aiken	Decisión
		1	2	3	4	5			
1	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
2	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
3	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
4	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
5	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
6	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
7	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
8	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
9	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
10	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
11	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
12	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
13	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
14	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
15	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
16	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
17	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
18	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Pertinencia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Relevancia	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
	Claridad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI
19	Objetividad	1	1	1	1	1	5	1,00	SI







# VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS POR JUECES EXPERTOS: ESCALA DE CALIFICACIÓN

## EXPERTO N.º 1

1. Nombres y apellidos del juez: Dr. Tomas Leoncio Hope Rodríguez Beas
2. Formación académica: Ing. Mecánico, Maestro en Gestión Ambiental, Maestro en Gestión de Riesgos
3. Áreas de experiencia profesional: Unión de Cervecerías Peruanas Backus S.A.A. Departamento de Envasado, Plantas Trujillo y Motupe, Universidad Privada del Norte Facultad de Ingeniería, Universidad Cesar Vallejo Escuela de Posgrado.
4. Tiempo de experiencia: 25 años
5. Cargo actual: Docente a tiempo parcial.
6. Institución: Universidad Privada del Norte Facultad de Ingeniería, Universidad Cesar Vallejo Escuela de Posgrado.

VARIABLES	DIMENSIÓN	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
			Objetividad		Pertinencia		Relevancia		Claridad	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Variable N.º 01: Estilos de liderazgo	1. Liderazgo transformacional	1. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	X		X		X		X	
		2. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de problemas antes de actuar	X		X		X		X	
		3. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan	X		X		X		X	
		4. Centro mi atención en los casos en donde no se consiguen alcanzar las metas esperadas	X		X		X		X	
		5. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	X		X		X		X	
		6. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesitan	X		X		X		X	
		7. Les doy charlas para motivarlos	X		X		X		X	
		8. Cuento con su respeto	X		X		X		X	
		9. Consigo motivarlos para que logren su éxito	X		X		X		X	
		10. Hago que vean los problemas como una oportunidad para aprender	X		X		X		X	
		11. Desarrollo nuevas formas para motivarlos	X		X		X		X	
		12. Los hago reflexionar sobre viejos problemas de manera nueva	X		X		X		X	
		13. Impulso la utilización de la inteligencia y creatividad para superar los obstáculos	X		X		X		X	
		14. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos	X		X		X		X	
		15. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	X		X		X		X	
		16. Tienen confianza en mí	X		X		X		X	
		17. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo	X		X		X		X	
	18. No hago cambios respecto a lo que hacen mientras las cosas salgan bien	X		X		X		X		
	19. Evito involucrarme en su trabajo	X		X		X		X		
	20. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"	X		X		X		X		
	21. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	X		X		X		X		
	22. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X		X		X		X		
	23. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que realmente pueden obtener de mí	X		X		X		X		
	24. Siempre que lo crean necesario pueden dialogar o intercambiar opiniones conmigo, respecto a qué pueden obtener a cambio de su participación	X		X		X		X		
	25. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	X		X		X		X		
	26. Hago que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación	X		X		X		X		
	27. No hago cambios mientras las cosas marchen bien	X		X		X		X		
	28. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio	X		X		X		X		
	2. Liderazgo transaccional	29. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento	X		X		X		X	
		30. No les menciono mi opinión o preferencias en determinadas situaciones.	X		X		X		X	
		31. Evito tomar decisiones.	X		X		X		X	
		32. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema	X		X		X		X	
		33. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas	X		X		X		X	
		34. Es probable que esté ausente cuando se me necesita	X		X		X		X	
35. Una persona debe ser leal a su organización sin importar las circunstancias		X		X		X		X		
3. Liderazgo Laissez faire	36. Considero que no es del todo ético estar cambiando de organización frecuentemente	X		X		X		X		
	37. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en mi organización es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento la obligación moral de permanecer aquí	X		X		X		X		
	38. Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar siento que no sería correcto dejar mi organización	X		X		X		X		
	39. Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización	X		X		X		X		
	40. Valoro las inversiones que la organización ha hecho en mí, por ello me cuesta dejar de trabajar en ella	X		X		X		X		
	41. Pienso que si dejaría esta organización, estaría perdiendo alguna alternativa posible de obtener algún beneficio	X		X		X		X		
	42. Cumplo con mis funciones porque la organización así lo establece	X		X		X		X		
	43. Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	X		X		X		X		
	44. Disfruto platicando con otras personas sobre las actividades que realizo en mi organización	X		X		X		X		
	45. Los problemas que tiene mi organización los considero como si fueran míos	X		X		X		X		
	46. Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización en estos momentos	X		X		X		X		
	47. Me siento como si fuera "parte de mi familia" en esta organización	X		X		X		X		
	48. Me siento emocionalmente ligado a esta organización	X		X		X		X		
	49. Me siento muy motivado para desempeñarme al máximo en las actividades de la organización.	X		X		X		X		
Variable N.º 02: Compromiso Organizacional	1. Compromiso o Normativo	50. Siempre soy el primero en dar la iniciativa para cualquier actividad en la organización	X		X		X		X	
		51. Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización es que dejaría requeriría considerables sacrificios personales	X		X		X		X	
		52. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera abandonar esta organización en estos momentos.	X		X		X		X	
	2. Compromiso o afectivo	53. Considero que sería muy difícil para mí dejar la organización en estos momentos incluso si quisiera	X		X		X		X	
		54. Siento temor de abandonar esta organización sin tener otras alternativas disponibles	X		X		X		X	
		55. Soy consciente de que algo permaneceré en esta organización porque realmente necesito el trabajo	X		X		X		X	
	3. Compromiso o Continuo	56. Considero que continuo en este trabajo pues otra organización no podría igualar los beneficios generales que obtengo aquí	X		X		X		X	
		57. Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	X		X		X		X	
		58. Si en caso se me ofreciera otro trabajo, me costaría mucho aceptarlo por el tiempo que vengo trabajando en esta organización	X		X		X		X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

a) Regular ( ) b) Buena ( ) c) Muy buena (X)

Fecha: 05/10/2020

Firma del JUEZ EXPERTO  
DNI: 17867176

**EXPERTO N.º 2**

1. **Nombre y apellidos del juez:** Dr. Jorge Alfredo Sánchez Díaz
2. **Formación académica:** Médico Cirujano
3. **Áreas de experiencia profesional:** Médico asistencial y Médico Ocupacional
4. **Tiempo de experiencia:** 6 años
5. **Cargo actual:** Responsable del área de seguridad y salud en el trabajo
6. **Institución:** Red II Cajamarca

VARIABLES	DIMENSION	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACION							
			Objetividad		Pertinencia		Relevancia		Claridad	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Variable N.º 01: Estilos de liderazgo	1. Liderazgo transformacional	59. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	X	X	X	X	X	X	X	X
		60. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de problemas antes de actuar	X	X	X	X	X	X	X	X
		61. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan	X	X	X	X	X	X	X	X
		62. Centro mi atención en los casos en donde no se consiguen alcanzar las metas esperadas	X	X	X	X	X	X	X	X
		63. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	X	X	X	X	X	X	X	X
		64. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten	X	X	X	X	X	X	X	X
		65. Les doy charlas para motivarlos	X	X	X	X	X	X	X	X
		66. Cuento con su respeto	X	X	X	X	X	X	X	X
		67. Consigo motivarlos para que logren su éxito	X	X	X	X	X	X	X	X
		68. Hago que vean los problemas como una oportunidad para aprender	X	X	X	X	X	X	X	X
		69. Desarrollo nuevas formas para motivarlos	X	X	X	X	X	X	X	X
		70. Los hago reflexionar sobre viejos problemas de manera nueva	X	X	X	X	X	X	X	X
		71. Impulso la utilización de la inteligencia y creatividad para superar los obstáculos	X	X	X	X	X	X	X	X
		72. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos	X	X	X	X	X	X	X	X
		73. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	X	X	X	X	X	X	X	X
	74. Tienen confianza en mí	X	X	X	X	X	X	X	X	
	75. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo	X	X	X	X	X	X	X	X	
	76. No hago cambios respecto a lo que hacen mientras las cosas están bien	X	X	X	X	X	X	X	X	
	77. Evito involucrarme en su trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	
	78. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"	X	X	X	X	X	X	X	X	
	79. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	X	X	X	X	X	X	X	X	
	80. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X	X	X	X	X	X	X	X	
	81. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que reciprocamente pueden obtener de mí	X	X	X	X	X	X	X	X	
	82. Siempre que lo crean necesario pueden dialogar o intercambiar opiniones conmigo, respecto a qué pueden obtener a cambio de su participación	X	X	X	X	X	X	X	X	
	83. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	X	X	X	X	X	X	X	X	
	84. Hago que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación	X	X	X	X	X	X	X	X	
	85. No hago cambios mientras las cosas marchan bien	X	X	X	X	X	X	X	X	
	86. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio	X	X	X	X	X	X	X	X	
	2. Liderazgo transaccional	87. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento	X	X	X	X	X	X	X	X
		88. No les menciono mi opinión o preferencias en determinadas situaciones.	X	X	X	X	X	X	X	X
		89. Evito tomar decisiones	X	X	X	X	X	X	X	X
		90. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema	X	X	X	X	X	X	X	X
		91. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas	X	X	X	X	X	X	X	X
		92. Es probable que esté ausente cuando se me necesita	X	X	X	X	X	X	X	X
		93. Una persona debe ser leal a su organización sin importar las circunstancias	X	X	X	X	X	X	X	X
94. Considero que no es del todo ético estar cambiando de organización frecuentemente		X	X	X	X	X	X	X	X	
3. Liderazgo Laissez faire	95. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en mi organización es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento la obligación moral de permanecer aquí.	X	X	X	X	X	X	X	X	
	96. Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar siento que no sería correcto dejar mi organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
	97. Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
	98. Valoro las inversiones que la organización ha hecho en mí, por ello me cuesta dejar de trabajar en ella	X	X	X	X	X	X	X	X	
	99. Pienso que si dejaría esta organización, estaría perdiendo alguna alternativa posible de obtener algún beneficio	X	X	X	X	X	X	X	X	
	100. Cumpló con mis funciones porque la organización así lo establece	X	X	X	X	X	X	X	X	
	101. Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
	102. Diferido platicando con otras personas sobre las actividades que realizo en mi organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
	103. Los problemas que tiene mi organización los considero como si fueran míos	X	X	X	X	X	X	X	X	
	104. Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización en estos momentos	X	X	X	X	X	X	X	X	
	105. Me siento como si fuera "parte de mi familia" en esta organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
	106. Me siento emocionalmente ligado a esta organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
1. Compromiso o Normativo	107. Me siento muy motivado para desempeñarme al máximo en las actividades de la organización.	X	X	X	X	X	X	X	X	
	108. Siempre soy el primero en dar la iniciativa para cualquier actividad en la organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
	109. Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización es que dejaría necesitarla considerables sacrificios personales	X	X	X	X	X	X	X	X	
	110. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera abandonar esta organización en estos momentos.	X	X	X	X	X	X	X	X	
	111. Considero que sería muy difícil para mí dejar la organización en estos momentos incluso si quisiera	X	X	X	X	X	X	X	X	
	112. Siento temor de abandonar esta organización sin tener otras alternativas disponibles	X	X	X	X	X	X	X	X	
	113. Soy consciente de que sigo permaneciendo en esta organización porque realmente necesito el trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	
	114. Considero que continúo en este trabajo pues otra organización no podría igualar los beneficios generales que obtengo aquí	X	X	X	X	X	X	X	X	
	115. Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	X	X	X	X	X	X	X	X	
	116. Si en caso se me ofreciera otro trabajo, me costaría mucho aceptarlo por el tiempo que vengo trabajando en esta organización	X	X	X	X	X	X	X	X	
Variable N.º 02: Compromiso Organizacional	2. Compromiso o afectivo	102. Diferido platicando con otras personas sobre las actividades que realizo en mi organización	X	X	X	X	X	X	X	
		103. Los problemas que tiene mi organización los considero como si fueran míos	X	X	X	X	X	X	X	
		104. Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización en estos momentos	X	X	X	X	X	X	X	
		105. Me siento como si fuera "parte de mi familia" en esta organización	X	X	X	X	X	X	X	
		106. Me siento emocionalmente ligado a esta organización	X	X	X	X	X	X	X	
		107. Me siento muy motivado para desempeñarme al máximo en las actividades de la organización.	X	X	X	X	X	X	X	
	3. Compromiso o Continuo	108. Siempre soy el primero en dar la iniciativa para cualquier actividad en la organización	X	X	X	X	X	X	X	
		109. Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización es que dejaría necesitarla considerables sacrificios personales	X	X	X	X	X	X	X	
		110. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera abandonar esta organización en estos momentos.	X	X	X	X	X	X	X	
		111. Considero que sería muy difícil para mí dejar la organización en estos momentos incluso si quisiera	X	X	X	X	X	X	X	
		112. Siento temor de abandonar esta organización sin tener otras alternativas disponibles	X	X	X	X	X	X	X	
		113. Soy consciente de que sigo permaneciendo en esta organización porque realmente necesito el trabajo	X	X	X	X	X	X	X	
		114. Considero que continúo en este trabajo pues otra organización no podría igualar los beneficios generales que obtengo aquí	X	X	X	X	X	X	X	
		115. Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	X	X	X	X	X	X	X	
		116. Si en caso se me ofreciera otro trabajo, me costaría mucho aceptarlo por el tiempo que vengo trabajando en esta organización	X	X	X	X	X	X	X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular ( ) b) Buena ( X ) c) Muy buena ( )  
Fecha: 02/10/2020

Firma del JUEZ EXPERTO  
DNI: 44731901

EXPERTO N.º 3

1. Nombres y apellidos del juez: Sonia Liliana Llanos Guevara
2. Formación académica: Obsta. Mg. Gestión de los Servicios de la salud.
3. Áreas de experiencia profesional: Área Asistencial (Privada y Pública), Área Docente, Área Administrativa.
4. Tiempo de experiencia: 6 años
5. Cargo actual: Obstetra (jefe de personal)
6. Institución: P. S. Huambocancha Alta

VARIABLES	DIMENSIÓN	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
			Objetividad		Pertinencia		Relevancia		Claridad	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Variable N.º 01: Estilo de liderazgo	1. Liderazgo transformacional	117. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	X		X		X		X	
		118. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de problemas antes de actuar	X		X		X		X	
		119. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan	X		X		X		X	
		120. Centro mi atención en los casos en donde no se consiguen alcanzar las metas esperadas	X		X		X		X	
		121. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	X		X		X		X	
		122. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten	X		X		X		X	
		123. Les doy charlas para motivarlos	X		X		X		X	
		124. Cuento con su respeto	X		X		X		X	
		125. Consigo motivarlos para que logren su éxito	X		X		X		X	
		126. Hago que vean los problemas como una oportunidad para aprender	X		X		X		X	
		127. Desarrollo nuevas formas para motivarlos	X		X		X		X	
		128. Les hago reflexionar sobre viejos problemas de manera nueva	X		X		X		X	
		129. Impulso la utilización de la inteligencia y creatividad para superar los obstáculos	X		X		X		X	
		130. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos	X		X		X		X	
	131. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	X		X		X		X		
	132. Tienen confianza en mí	X		X		X		X		
	133. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo	X		X		X		X		
	134. No hago cambios respecto a lo que hacen mientras las cosas salgan bien	X		X		X		X		
	135. Evito involucrarme en su trabajo	X		X		X		X		
	136. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"	X		X		X		X		
	137. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	X		X		X		X		
	138. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X		X		X		X		
	139. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que recíprocamente pueden obtener de mí	X		X		X		X		
	140. Siempre que lo crean necesario pueden dialogar o intercambiar opiniones conmigo, respecto a qué pueden obtener a cambio de su participación	X		X		X		X		
	141. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	X		X		X		X		
	142. Hago que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación	X		X		X		X		
	143. No hago cambios mientras las cosas marchen bien	X		X		X		X		
	144. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio	X		X		X		X		
	145. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento	X		X		X		X		
	146. No les menciono mi opinión o preferencias en determinadas situaciones.	X		X		X		X		
	147. Evito tomar decisiones	X		X		X		X		
	148. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema	X		X		X		X		
	149. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas	X		X		X		X		
	150. Es probable que esté ausente cuando se me necesita	X		X		X		X		
	151. Una persona debe ser leal a su organización sin importar las circunstancias	X		X		X		X		
	152. Considero que no es del todo ético estar cambiando de organización frecuentemente	X		X		X		X		
	153. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en mi organización es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento la obligación moral de permanecer aquí	X		X		X		X		
	154. Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar siento que no sería correcto dejar mi organización	X		X		X		X		
	155. Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización	X		X		X		X		
	156. Valoro las inversiones que la organización ha hecho en mí, por ello me cuesta dejar de trabajar en ella	X		X		X		X		
	157. Pienso que si dejaría esta organización, estaría perdiendo alguna alternativa posible de obtener algún beneficio	X		X		X		X		
	158. Cumpló con mis funciones porque la organización así lo establece	X		X		X		X		
	159. Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	X		X		X		X		
	160. Disfruto platicando con otras personas sobre las actividades que realizo en mi organización	X		X		X		X		
161. Los problemas que tiene mi organización los considero como si fueran míos	X		X		X		X			
162. Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización en estos momentos	X		X		X		X			
163. Me siento como si fuera "parte de mi familia" en esta organización	X		X		X		X			
164. Me siento emocionalmente ligado a esta organización	X		X		X		X			
165. Me siento muy motivado para desempeñarme al máximo en las actividades de la organización.	X		X		X		X			
166. Siempre soy el primero en dar la iniciativa para cualquier actividad en la organización	X		X		X		X			
167. Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización es que dejaría requeriría considerables sacrificios personales	X		X		X		X			
168. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera abandonar esta organización en estos momentos.	X		X		X		X			
169. Considero que sería muy difícil para mí dejar la organización en estos momentos incluso si quisiera	X		X		X		X			
170. Siento temor de abandonar esta organización sin tener otras alternativas disponibles	X		X		X		X			
171. Soy consciente de que sigo permaneciendo en esta organización porque realmente necesito el trabajo	X		X		X		X			
172. Considero que continúo en este trabajo pues otra organización no podría igualar los beneficios generales que obtengo aquí	X		X		X		X			
173. Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	X		X		X		X			
174. Si en caso se me ofreciera otro trabajo, me costaría mucho aceptarlo por el tiempo que vengo trabajando en esta organización	X		X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular ( ) b) Buena ( ) c) Muy buena (X)  
Fecha: 05/10/2020



Firma del JUEZ EXPERTO  
DNI: 45958052

EXPERTO N.º 4

1. Nombres y apellidos del Juez: Juan Luis Rodríguez Vega
2. Formación académica: EDUCADOR – BIÓLOGO – PSICÓLOGO
3. Áreas de experiencia profesional: EDUCACION – BIOLOGÍA – PSICOLOGÍA
4. Tiempo de experiencia: 21 AÑOS
5. Cargo actual: Jefe de Laboratorio
6. Institución: Colegio Nacional de San José - Chiclayo

VARIABLES	DIMENSIÓN	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
			Objetividad		Pertinencia		Relevancia		Claridad	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Variable N.º 01: Estilo de liderazgo	1. Liderazgo transformacional	175. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	X		X		X		X	
		176. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de problemas antes de actuar	X		X		X		X	
		177. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan	X		X		X		X	
		178. Centro mi atención en los casos en donde no se consiguen alcanzar las metas esperadas	X		X		X		X	
		179. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	X		X		X		X	
		180. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten	X		X		X		X	
		181. Les doy órdenes para motivarlos	X		X		X		X	
		182. Cuento con su respeto	X		X		X		X	
		183. Consigo motivarlos para que logren su éxito	X		X		X		X	
		184. Hago que vean los problemas como una oportunidad para aprender	X		X		X		X	
	2. Liderazgo transaccional	185. Desarrollo nuevas formas para motivarlos	X		X		X		X	
		186. Los hago reflexionar sobre viejos problemas de manera nueva	X		X		X		X	
		187. Impulso la utilización de la inteligencia y creatividad para superar los obstáculos	X		X		X		X	
		188. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos	X		X		X		X	
		189. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	X		X		X		X	
		190. Tienen confianza en mí	X		X		X		X	
		191. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo	X		X		X		X	
		192. No hago cambios respecto a lo que hacen mientras las cosas salgan bien	X		X		X		X	
		193. Evito involucrarme en su trabajo	X		X		X		X	
		194. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"	X		X		X		X	
		195. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	X		X		X		X	
		196. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X		X		X		X	
3. Liderazgo Laissez faire	197. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que recíprocamente pueden obtener de mí	X		X		X		X		
	198. Siempre que lo crean necesario pueden dialogar o intercambiar opiniones conmigo, respecto a qué pueden obtener a cambio de su participación	X		X		X		X		
	199. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	X		X		X		X		
	200. Hago que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación	X		X		X		X		
	201. No hago cambios mientras las cosas marchen bien	X		X		X		X		
	202. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio	X		X		X		X		
	203. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento	X		X		X		X		
	204. No les menciono mi opinión o preferencias en determinadas situaciones.	X		X		X		X		
	205. Evito tomar decisiones	X		X		X		X		
	206. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema	X		X		X		X		
Variable N.º 02: Compromiso Organizacional	1. Compromiso o Normativo	207. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas	X		X		X		X	
		208. Es probable que esté ausente cuando se me necesita	X		X		X		X	
		209. Una persona debe ser leal a su organización sin importar las circunstancias	X		X		X		X	
		210. Considero que no es del todo ético estar cambiando de organización frecuentemente	X		X		X		X	
		211. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en mi organización es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento la obligación moral de permanecer aquí	X		X		X		X	
	2. Compromiso o afectivo	212. Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar siento que no sería correcto dejar mi organización	X		X		X		X	
		213. Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización	X		X		X		X	
		214. Valoro las inversiones que la organización ha hecho en mí, por ello me cuesta dejar de trabajar en ella	X		X		X		X	
		215. Pienso que si dejaría esta organización, estaría perdiendo alguna alternativa posible de obtener algún beneficio	X		X		X		X	
		216. Cumpló con mis funciones porque la organización así lo estableció	X		X		X		X	
3. Compromiso o Continuo	217. Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	X		X		X		X		
	218. Disfruto platicando con otras personas sobre las actividades que realizo en mi organización	X		X		X		X		
	219. Los problemas que tiene mi organización los considero como si fueran míos	X		X		X		X		
	220. Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización en estos momentos	X		X		X		X		
	221. Me siento como si fuera "parte de mi familia" en esta organización	X		X		X		X		
		222. Me siento emocionalmente ligado a esta organización	X		X		X		X	
		223. Me siento muy motivado para desempeñarme al máximo en las actividades de la organización.	X		X		X		X	
		224. Siempre soy el primero en dar la iniciativa para cualquier actividad en la organización	X		X		X		X	
		225. Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización es que dejaría requeriría considerables sacrificios personales	X		X		X		X	
		226. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera abandonar esta organización en estos momentos.	X		X		X		X	
		227. Considero que sería muy difícil para mí dejar la organización en estos momentos incluso si quisiera	X		X		X		X	
		228. Siento temor de abandonar esta organización sin tener otras alternativas disponibles	X		X		X		X	
		229. Soy consciente de que sigo permaneciendo en esta organización porque realmente necesito el trabajo	X		X		X		X	
		230. Considero que continúo en este trabajo pues otra organización no podría igualar los beneficios generales que obtengo aquí	X		X		X		X	
		231. Una de las peores consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	X		X		X		X	
232. Si en caso se me ofreciera otro trabajo, me costaría mucho aceptarlo por el tiempo que vengo trabajando en esta organización	X		X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Regular ( ) b) Buena ( ) c) Muy buena ( X )  
Fecha: 08/10/2020



Firma del JUEZ EXPERTO  
DNI: 16739701

**EXPERTO N.º 5**

1. Nombres y apellidos del juez: Carlos Luis Ramírez Gutiérrez
2. Formación académica: Maestría en Finanzas Por ESAN Economista Universidad Nacional Mayor de San Marcos
3. Áreas de experiencia profesional: Administración RRHH Finanzas
4. Tiempo de experiencia: 15 años
5. Cargo actual: Jefe de administración y finanzas
6. Institución: CAFERMA SAC

VARIABLES	DIMENSIÓN	ÍTEMES	CRITERIOS DE EVALUACION								
			Objetividad		Pertinencia		Relevancia		Claridad		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable N.º 01: Estilos de liderazgo	1. Liderazgo transformacional	233. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	X		X		X		X		
		234. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de problemas antes de actuar	X		X		X		X		
		235. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan	X		X		X		X		
		236. Confo mi atención en los casos en donde no se consiguen alcanzar las metas esperadas	X		X		X		X		
		237. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas	X		X		X		X		
		238. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesitan	X		X		X		X		
		239. Les doy charlas para motivarlos	X		X		X		X		
		240. Cuento con su respeto	X		X		X		X		
		241. Conigo motivarlos para que logren su éxito	X		X		X		X		
		242. Hago que vean los problemas como una oportunidad para aprender	X		X		X		X		
		243. Desarrollo nuevas formas para motivarlos	X		X		X		X		
		244. Los hago reflexionar sobre viejos problemas de manera nueva	X		X		X		X		
		245. Impulso la utilización de la inteligencia y creatividad para superar los obstáculos	X		X		X		X		
		246. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos	X		X		X		X		
		247. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	X		X		X		X		
	248. Tienen confianza en mí	X		X		X		X			
	249. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo	X		X		X		X			
	2. Liderazgo transaccional	250. No hago cambios respecto a lo que hacen mientras las cosas van bien	X		X		X		X		
		251. Evito involucrarme en su trabajo	X		X		X		X		
		252. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"	X		X		X		X		
		253. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo	X		X		X		X		
		254. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X		X		X		X		
		255. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que recíprocamente pueden obtener de mí	X		X		X		X		
		256. Siempre que lo crean necesario pueden dialogar o intercambiar opiniones conmigo, respecto a qué pueden obtener a cambio de su participación	X		X		X		X		
		257. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	X		X		X		X		
		258. Hago que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación	X		X		X		X		
		259. No hago cambios mientras las cosas marchan bien	X		X		X		X		
		260. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio	X		X		X		X		
		3. Liderazgo Laissez faire	261. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento	X		X		X		X	
			262. No les menciono mi opinión o preferencias en determinadas situaciones.	X		X		X		X	
263. Evito tomar decisiones			X		X		X		X		
264. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema			X		X		X		X		
265. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas	X			X		X		X			
266. Es probable que esté ausente cuando se me necesita	X			X		X		X			
267. Una persona debe ser leal a su organización sin importar las circunstancias	X			X		X		X			
Variable N.º 02: Compromiso Organizacional	1. Compromiso o Normativo	268. Considero que no se del todo ético estar cambiando de organización frecuentemente	X		X		X		X		
		269. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en mi organización es porque creo que la lealtad es importante y por lo tanto siento la obligación moral de permanecer aquí	X		X		X		X		
		270. Si recibiera otra oferta para un trabajo mejor en otro lugar siento que no sería correcto dejar mi organización	X		X		X		X		
		271. Me enseñaron a creer en el valor de permanecer leal a una organización	X		X		X		X		
		272. Valoro las inversiones que la organización ha hecho en mí, por ello me cuesta dejar de trabajar en ella	X		X		X		X		
	2. Compromiso o afectivo	273. Pienso que si dejaría esta organización, estaría perdiendo alguna alternativa posible de obtener algún beneficio	X		X		X		X		
		274. Cumpro con mis funciones porque la organización así lo establece	X		X		X		X		
		275. Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización	X		X		X		X		
		276. Disfruto platicando con otras personas sobre las actividades que realizo en mi organización	X		X		X		X		
		277. Los problemas que tiene mi organización los considero como si fueran míos	X		X		X		X		
		278. Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización en estos momentos	X		X		X		X		
		279. Me siento como si fuera "parte de mi familia" en esta organización	X		X		X		X		
		280. Me siento emocionalmente ligado a esta organización	X		X		X		X		
3. Compromiso o Continuo	281. Me siento muy motivado para desempeñarme al máximo en las actividades de la organización.	X		X		X		X			
	282. Siempre soy el primero en dar la iniciativa para cualquier actividad en la organización	X		X		X		X			
	283. Una de las principales razones por las que continúo trabajando para esta organización es que dejaría requeriría considerables sacrificios personales	X		X		X		X			
	284. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera abandonar esta organización en estos momentos.	X		X		X		X			
	285. Considero que sería muy difícil para mí dejar la organización en estos momentos incluso si quisiera	X		X		X		X			
286. Siento temor de abandonar esta organización sin tener otras alternativas disponibles	X		X		X		X				
287. Soy consciente de que sigo permaneciendo en esta organización porque realmente necesito el trabajo	X		X		X		X				
288. Considero que continuo en este trabajo pues otra organización no podría igualar los beneficios generales que obtengo aquí	X		X		X		X				
289. Una de las pocas consecuencias graves de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles	X		X		X		X				
290. Si en caso se me ofreciera otro trabajo, me costaría mucho aceptarlo por el tiempo que vengo trabajando en esta organización	X		X		X		X				

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

a) Regular ( ) b) Buena ( ) c) Muy buena ( X)

Fecha: 07/10/2020

  
Firma del JUEZ EXPERTO(A)  
DNI: 09923354



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

### **CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación es dirigida por la Obstetra Marianella Judith Chávez Santa Cruz, estudiante de maestría en Gestión de los servicios de la salud de la Universidad César Vallejo con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID – 19 del Hospital Regional Docente de Cajamarca.

La participación en este estudio es de manera voluntaria, de igual manera la información recolectada tiene carácter estrictamente confidencial y de uso netamente científico. Las encuestas serán anónimas pues toda información registrada será codificada a través de un número de identificación. Se recuerda que puede realizar preguntas durante su participación y en caso desee retirarse del proyecto no será perjudicado en ninguna forma.

Se agradece de antemano su valiosa participación.

En señal de conformidad con la participación del presente estudio firmo el presente consentimiento informado y autorizo me incluyan en la participación, asimismo entiendo que puedo solicitar información sobre los resultados del estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del participante:.....

---

Firma

ANEXO 06

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMITIDA  
POR LA INSTITUCIÓN



HOSPITAL REGIONAL DOCENTE CAJAMARCA  
UNIDAD DE DOCENCIA E INVESTIGACION



"Año de la Universalización de la Salud"

Cajamarca, 23 de octubre del 2020

**CARTA N° R023-2020-GRC/DRS/HRCAJ-UAD**

Sres.

**CHÁVEZ SANTA CRUZ MARIANELLA JUDITH**  
Tesisista UCV

Cajamarca

De mi especial consideración.

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi cordial saludo y a la vez informar que el proyecto de investigación presentado "**ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL TRABAJADOR DURANTE LA PANDEMIA COVID -19 HOSPITAL REGIONAL DOCENTE CAJAMARCA**" ha sido aprobado por el Comité de Investigación del Hospital Regional Docente Cajamarca para su ejecución.

Sea propicia la ocasión para expresarle a usted las muestras de mi especial consideración estima.

Atentamente;

HOSPITAL REGIONAL DOCENTE CAJAMARCA  
COMITÉ DE INVESTIGACIÓN

COM/ppp  
C.c. Archivo

**NOTA:** Los datos serán manejados bajo estrictas conductas de "ética de la investigación científica ", los problemas legales generados por el mal uso de estos datos será de única responsabilidad del investigador.

*"Nuestra atención con calidad y buen trato"*

Av. Larry Jhanson y Mártires de Uchuracay  
Teléfono: 076-599029

## ANEXO 07

### 7.1. BASE DE DATOS PRUEBA PILOTO

#### 7.1.1. Prueba piloto sobre estilos de liderazgo durante la pandemia COVID-19

	Dimensión 1: Liderazgo Transformacional										Dimensión 2: Liderazgo transaccional										Dimensión 3: Laissez Faire															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
1	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	1	1	1	1		
2	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	2	3	2		
3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	1	1	3	3	5	3	5	5	4	2	3	2	2	2	2		
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1		
5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	4	2	2	4	3	4	1	2	3	4	4	3	3	1	4	2		
6	4	5	5	3	5	5	3	5	4	4	4	3	5	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2		
7	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1		
8	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	1	3	1		
9	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	1	3	3	4	4	2	2	4	3	3	2	2	2	2		
10	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	5	2	2	1	2	3	3	3		
11	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	1	4	3	2	3	5	2	2	1	1	3	5	5	4	3	1	2	3	4	1	1	3	1		
12	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	4	4	1	1	4	4	3	3	4	2	2		
13	5	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	3	1	3	2		
14	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
15	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2		
16	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2	4	2	3	3	2	3	2		
17	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2		
18	4	4	3	3	3	3	2	4	3	4	2	2	4	2	3	4	4	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2		
19	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2		
20	4	5	3	3	4	4	1	5	4	4	2	2	4	3	3	4	4	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3		



### 7.1.2. Prueba piloto sobre Compromiso Organizacional durante la pandemia COVID-19

	Dimensión 1: Compromiso Normativo								Dimensión 2: Compromiso Afectivo								Dimensión 3: Compromiso Continuo							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	2	3	4	2	3
2	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3
3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
4	5	5	5	4	5	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	2	3	3	4	5	1	3	3
5	4	2	2	2	2	3	3	5	4	4	3	2	3	2	4	2	3	3	4	4	2	2	3	3
6	4	4	3	2	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	5	4	4	3
7	4	4	4	3	5	3	1	5	5	5	4	4	4	4	5	4	1	1	3	3	3	2	2	2
8	4	4	4	3	2	4	1	4	4	4	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3
9	4	4	3	2	3	2	2	4	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
10	5	3	5	5	5	2	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	2	3	5	5	2	3	1
11	5	3	3	2	2	3	2	5	3	5	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	3	1	1	1
12	5	5	5	1	5	4	5	3	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5
13	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	3	5	3
14	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3
15	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	3
16	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	3	4	4
17	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
18	4	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	1	1
19	5	5	3	1	3	2	2	5	4	5	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	1
20	4	5	4	2	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1

## ANEXO 07

### 7.2. BASE DE DATOS DE LA MUESTRA CONSIDERADA EN LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE 1: Estilos de Liderazgo																	VARIABLE : Compromiso Organizacional																																											
ID	D1: - Liderazgo transformacional																D2: - Liderazgo transaccional										D3: - Liderazgo Laissez faire						D1: Compromiso Normativo								D2: Compromiso afectivo								D3: Compromiso continuo											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
1	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	5	3	3	5	5	4	2	5	3	5	2	3	3	3	3	4	3	4	1	5	3	3	1		
2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	4	1	3	3	3	2	1	3	1	5	4	3	2	2	2	2	4	2	3	4	3	4	5	3	5	2		
3	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	2	1	2	2	1	5	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	5	4	4	3	4	5	2	4	4	4	4	4	5	5	3	4	2	2	1	1	1	1	3			
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	2	2	1	1	3	4	4	1	1	1	4	2	4	4	1	3	1	5	5	3	3	5	4	1	5	3	4	2	3	4	3	3	5	3	2	2	2	2	3	1			
5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2					
6	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	2	3	4	5	5	4	5	4	2	3	2	2	1	1	3	3	2	1	2	2	2	1	3	4	1	1	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	2			
7	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	1	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	
8	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	1	2	2	3	4	4	3	2	2	1	1	1	1	1	5	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
9	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1	2	1	1	1	5	4	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5			
10	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	3	2	2	3	3	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	2	2	4	1	3	4	3	4	
11	4	3	5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	1	3	3	2	3	3	5	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	5	4	3	3	3	1	3	5	4	3	1	2	2	2	2	2	3	3	5	4	3	5	3	3		
12	5	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	2	1	4	1	2	3	4	3	2	4	2	2	1	1	2	2	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4		
13	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3		
14	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	1	3	2	4	2	3	4	3	1	3	3	2	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
15	4	5	5	4	4	5	2	4	3	4	3	1	5	2	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	1	3	5	3	3	4	5	3	5	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	3	2	5	3	3	3	4	5	4		
16	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	1	2	1	3	4	1	1	1	4	4	3	2	3	1	1	3	4	5	2	2	3	2	1	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	2	1	3	2	2	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	2	3	2	4	3	3	5	3	2	2	1	2	1	1	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	2
18	5	3	2	3	4	2	5	4	3	2	1	3	2	1	2	3	4	2	3	4	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	1	1	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	3	2	1	2	3	5		
19	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	1	2	4	2	1	1	1	3	2	3	3	2	1	1	1	5	2	2	2	4	3	3	5	3	5	4	3	4	3	4	4	4	1	1	3	3	3	1	1	2	
20	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	2	2	2	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	4		
21	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	2	2	2	2	3		
22	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4	1	3	3	2	2	1	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	4









## ANEXO 08

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Título: Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca

Problema	Hipótesis	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones
¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19?	Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a) Identificar el estilo de liderazgo predominante en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19</p> <p>b) Identificar el nivel de compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19</p> <p>c) Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19</p> <p>d) Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19</p> <p>e) Establecer la relación entre el estilo de liderazgo laissez faire y el compromiso organizacional en los trabajadores del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19</p>	El enfoque metodológico de esta investigación fue cuantitativo, descriptivo-correlacional de corte transversal, con un diseño no experimental. Fue realizado a 136 profesionales de la salud asistenciales que laboraron en los servicios de Gineco-Obstetricia, Medicina, Cirugía y Pediatría del Hospital Regional Docente de Cajamarca durante la pandemia COVID-19. Se utilizó dos instrumentos de recolección de datos para estilos de liderazgo y compromiso organizacional.	El estilo de liderazgo predominante en los profesionales de la salud asistenciales del Hospital Regional Docente de Cajamarca que laboran durante la pandemia COVID-19 es el estilo transformacional correspondiente a un 80,1% del total. El nivel de compromiso organizacional en los profesionales de la salud asistenciales del Hospital Regional Docente de Cajamarca que laboran durante la pandemia COVID-19 es alto representado por un 48,5% de profesionales.	Existe relación positiva y significativa entre las variables de estilos de liderazgo y compromiso organizacional (Rho de spearman =0,341 y Sig. = 0,000) Las dimensiones de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional muestran relación significativa con el compromiso organizacional con una significancia menor a 0.05. El liderazgo laissez faire no se relaciona significativamente con el compromiso organizacional.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es dirigida por la Obstetra Marianella Judith Chávez Santa Cruz, estudiante de maestría en Gestión de los servicios de la salud de la Universidad César Vallejo con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID – 19 del Hospital Regional Docente de Cajamarca.

La participación en este estudio es de manera voluntaria, de igual manera la información recolectada tiene carácter estrictamente confidencial y de uso netamente científico. Las encuestas serán anónimas pues toda información registrada será codificada a través de un número de identificación. Se recuerda que puede realizar preguntas durante su participación y en caso desee retirarse del proyecto no será perjudicado en ninguna forma.

Se agradece de antemano su valiosa participación.

En señal de conformidad con la participación del presente estudio firmo el presente consentimiento informado y autorizo me incluyan en la participación, asimismo entiendo que puedo solicitar información sobre los resultados del estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del participante:.....

Mario W. J. Torres Asencio

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE DE CAJAMARCA  
MARIO W. J. TORRES ASCENCIO  
C/El Sol 14170 - DNE 21033  
Firma





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

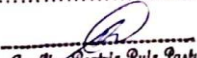
La presente investigación es dirigida por la Obstetra Marianella Judith Chávez Santa Cruz, estudiante de maestría en Gestión de los servicios de la salud de la Universidad César Vallejo con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID – 19 del Hospital Regional Docente de Cajamarca.

La participación en este estudio es de manera voluntaria, de igual manera la información recolectada tiene carácter estrictamente confidencial y de uso netamente científico. Las encuestas serán anónimas pues toda información registrada será codificada a través de un número de identificación. Se recuerda que puede realizar preguntas durante su participación y en caso desee retirarse del proyecto no será perjudicado en ninguna forma.

Se agradece de antemano su valiosa participación.

En señal de conformidad con la participación del presente estudio firmo el presente consentimiento informado y autorizo me incluyan en la participación, asimismo entiendo que puedo solicitar información sobre los resultados del estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del participante: MARILUZ B. RUIZ PASTOR.....

  
Angella Beatriz Ruiz Pastor  
OBSTETRIZ  
C.O.P. 17234

Firma



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación es dirigida por la Obstetra Marianella Judith Chávez Santa Cruz, estudiante de maestría en Gestión de los servicios de la salud de la Universidad César Vallejo con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID – 19 del Hospital Regional Docente de Cajamarca.

La participación en este estudio es de manera voluntaria, de igual manera la información recolectada tiene carácter estrictamente confidencial y de uso netamente científico. Las encuestas serán anónimas pues toda información registrada será codificada a través de un número de identificación. Se recuerda que puede realizar preguntas durante su participación y en caso desee retirarse del proyecto no será perjudicado en ninguna forma.

Se agradece de antemano su valiosa participación.

En señal de conformidad con la participación del presente estudio firmo el presente consentimiento informado y autorizo me incluyan en la participación, asimismo entiendo que puedo solicitar información sobre los resultados del estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del participante:.....

  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE CAJAMARCA  
Dr. P. Badra Medina  
FELUJATO ONCOLOGO  
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE CAJAMARCA  
Firma



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

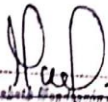
La presente investigación es dirigida por la Obstetra Marianella Judith Chávez Santa Cruz, estudiante de maestría en Gestión de los servicios de la salud de la Universidad César Vallejo con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID – 19 del Hospital Regional Docente de Cajamarca.

La participación en este estudio es de manera voluntaria, de igual manera la información recolectada tiene carácter estrictamente confidencial y de uso netamente científico. Las encuestas serán anónimas pues toda información registrada será codificada a través de un número de identificación. Se recuerda que puede realizar preguntas durante su participación y en caso desee retirarse del proyecto no será perjudicado en ninguna forma.

Se agradece de antemano su valiosa participación.

En señal de conformidad con la participación del presente estudio firmo el presente consentimiento informado y autorizo me incluyan en la participación, asimismo entiendo que puedo solicitar información sobre los resultados del estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del participante: Elisabeth Alondra Arroyo

  
  
CEP: 19473 RNE: 1078  
Firma



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

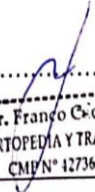
La presente investigación es dirigida por la Obstetra Marianella Judith Chávez Santa Cruz, estudiante de maestría en Gestión de los servicios de la salud de la Universidad César Vallejo con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID – 19 del Hospital Regional Docente de Cajamarca.

La participación en este estudio es de manera voluntaria, de igual manera la información recolectada tiene carácter estrictamente confidencial y de uso netamente científico. Las encuestas serán anónimas pues toda información registrada será codificada a través de un número de identificación. Se recuerda que puede realizar preguntas durante su participación y en caso desee retirarse del proyecto no será perjudicado en ninguna forma.

Se agradece de antemano su valiosa participación.

En señal de conformidad con la participación del presente estudio firmo el presente consentimiento informado y autorizo me incluyan en la participación, asimismo entiendo que puedo solicitar información sobre los resultados del estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del participante:.....

  
Dr. Franco Cechi Barrantes  
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGÍA  
CMI/N° 42736 RNE: 39519

Firma