



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE  
LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la  
Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTORA:**

Vásquez Montenegro, Roxana Elizabeth (ORCID: 0000-0002-7536-3522)

**ASESOR:**

Mg. Amoros Rodríguez, Eduardo Martin (ORCID: 0000-0002-3372-1299)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

CHICLAYO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación está dedicado para mi querido hijo Rodrigo, demostrándole de esta forma, que todo en esta vida se puede lograr con perseverancia, que no importa el tiempo que le lleve o lo difícil que puede parecer, nunca debemos darnos por vencidos y debemos siempre seguir adelante, para alcanzar nuestras metas; que jamás pierda las ganas de crecer y que siempre vuele tan alto hasta alcanzar sus sueños.

**La autora**

## **Agradecimiento**

Agradezco infinitamente a mi familia, a mi padre, a mis hermanos y en especial a mi madre que se encuentra al lado de nuestro señor, quien ha sido un ejemplo de coraje, esfuerzo y superación personal, un gran ejemplo para mí. Agradezco también a mi Esposo que me ha apoyado a alcanzar mis metas trazadas y gracias a mi hermoso niño Rodrigo que por él quiero ser cada día mejor.

**La autora**

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y Operacionalización: .....	14
3.3. Población, muestra y muestreo .....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	15
3.5. Procedimiento:.....	15
3.6. Método de análisis de datos .....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN:.....	23
VI. CONCLUSIONES.....	29
VII.RECOMENDACIONES .....	30
REFERENCIAS .....	31
ANEXOS .....	36

## Índice de tablas

Tabla 1 Relación existente entre liderazgo y desempeño laboral. ....	18
Tabla 2 Distribución de los trabajadores según los estilo de liderazgo .....	19
Tabla 3 Niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la IMRSN. ....	19
Tabla 4 Relación entre estilo de L. transformacional y el desempeño laboral. ....	20
Tabla 5 Relación entre estilo de L. democrático y desempeño laboral .....	21
Tabla 6 Relación entre el estilo de L. afiliativo y el desempeño laboral. ....	22
Tabla 7 Distribución entre el estilo de L. transformacional y niveles D. laboral.....	40
Tabla 8 Distribución entre el estilo de L. democratico y niveles D. laboral.....	40
Tabla 9 Distribucion entre el estilo de L. afiliativo y niveles D. laboral .....	41

## Índice de figuras

Figura 1 Distribución de los trabajadores según los estilo de liderazgo.....	41
Figura 2 Niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la IMRSN .....	42
Figura 3 Relación entre estilo de L.transformacional y el desempeño laboral .....	42
Figura 4 Relación entre estilo de L.democrático y desempeño laboral .....	43
Figura 5 Relación entre el estilo de L.afiliativo y el desempeño.....	43

## Resumen

Se llevó a cabo un estudio con la finalidad de establecer la relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte (IMRSN); a través de una investigación tipo cuantitativa de diseño analítico, observacional, transversal, no experimental; se incluyó el total de los 36 colaboradores; la técnica manejada en la recopilación de la información fue la encuesta y el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario, consistiendo en 18 preguntas para cada variable; siendo validados por juicio de expertos y el estadístico de Alfa de Cronbach para su confiabilidad; para comprobar la relación entre ambas variables de estudio, se aplicó la prueba estadística de chi cuadrado; obteniendo un valor  $p=0.000(p<0.05)$ ; definiendo que existe relación entre ambas variables, además se trabajó el estadístico del Rho de Spearman para el coeficiente de correlación ( $r=0,850$ ), demostrando que existe una relación, fuerte, estrecha y positiva entre ambas variables. En cuanto a los estilos de liderazgo existentes, predominó el democrático con un 58%; por lo tanto la conclusión principal de la investigación, indico que si el liderazgo mejora, el desempeño laboral en los colaboradores será más eficiente.

**Palabras clave:** relación, liderazgo, desempeño laboral.

## **Abstract**

A study was carried out in order to establish the relationship between leadership and job performance in the workers of the Macro Regional Intendance SUSALUD Norte (IMRSN); Through a quantitative research type of analytical, observational, cross-sectional, non-experimental design; the total of 36 collaborators was included; The technique used in collecting the information was the survey and the instrument for data collection was the questionnaire, consisting of 18 questions for each variable; being validated by expert judgment and the cronbach alpha statistic for their reliability; To verify the relationship between both study variables, the chi square statistical test was applied; obtaining a value  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ); Defining that there is a relationship between both variables, the Spearman Rho statistic was also used for the correlation coefficient ( $r = 0.850$ ), showing that there is a strong, close and positive relationship between both variables. Regarding the existing leadership styles, the democratic one predominated with 58%; Therefore, the main conclusion of the research, indicated that if the leadership improves, the work performance of the collaborators will be more efficient.

**Keywords:** relationship, leadership, job performance.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los problemas más resaltantes que afronta toda organización para el desempeño laboral de su equipo de trabajo, es el tipo de liderazgo que presentan; es por ello que el presente trabajo de investigación se orientó en dos temas de gran importancia, como lo son el liderazgo y desempeño laboral. Partiendo desde su definición, el liderazgo es el acto de guiar a las personas hacia lograr ciertos objetivos. Es solo a través de la influencia de un líder como los seguidores pueden alcanzar los objetivos. (Akpaprep J, 2019).

En una organización, el papel de liderazgo es asumido formalmente por un individuo que tiene un carisma único que atrae seguidores. Los líderes influyen en sus subordinados o seguidores de alguna manera, incluyendo recompensar, motivar, capacitar, comunicar y coordinar (Dike E, 2019). Hay habilidades de liderazgo que influyen en la productividad de los empleados, como inteligencia social, inteligencia emocional, habilidades conceptuales, habilidades técnicas e interpersonales (Dolly K, 2018). Además, la influencia de un líder en la productividad de los empleados también dependen de las habilidades de comunicación del líder, lo que a su vez afecta su rendimiento (Akpviroro K, 2018).

El liderazgo mejora la moral de los empleados, crea una comunicación eficaz y brinda orientación. Además, el estilo de liderazgo utilizado tiene un impacto en el ambiente de trabajo, por lo tanto, afectando la productividad de los empleados (Alharbi A, 2017). La relación entre el liderazgo y el desempeño de los empleados se han evaluado en diferentes entornos organizacionales incluidas las escuelas, el sector privado y el sector público (Ince F, 2018). Estas evaluaciones indican que el liderazgo eficaz tiene un dominio positivo en la productividad de los empleados. (Islam M, 2018). Por ello se debe tener claro que cualquier sociedad requiere de continuidad, pertinencia y dirección para progresar, por tanto en la actualidad se necesitan líderes capaces de forjar el bienestar para con las organizaciones, mediante la toma de buenas decisiones, capaces de descubrir percepciones y valores esenciales en las personas para optimizar su desenvolvimiento en cualquier tarea que desempeñe. (Julio P, 2008)



Para conocer un poco acerca de la institución a investigar, debemos saber que la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte (IMRSN) con sede en Chiclayo, tiene como función proteger y velar el cumplimiento, de los derechos en salud de cada peruano, según el Decreto Legislativo N° 1158. (Henry R., Miguel V. et al, 2016). Es así que la presente investigación se efectúa para contemplar el escenario situacional en el cual se encontraría la IMRSN frente las dos variables objeto de estudio y su relación; evidenciándose un panorama no muy claro con respecto al estilo de liderazgo que presenta, perturbando así el desempeño laboral de sus colaboradores, afectando directamente a la institución. Del mismo modo se ha observado de forma directa, la existencia de una problemática en los servidores de la instituciones, los cuales se enfrentan constantemente a tensiones laborales, por la alta demanda laboral y la estrecha brecha de recursos humanos, generando ello un nivel de insatisfacción laboral; produciendo de esta forma un inadecuado ambiente dentro del equipo de colaboradores, inconvenientes indirectos con los coordinadores de área, inadecuada capacidad de organización y comunicación, alterando de esta forma la armonización del equipo y retrasando el desarrollo individual y colectivo de la producción de trabajo.

La formulación del problema se planteó acorde al contexto problemático descrito, y los trabajos de investigación previos concernientes al tema, estableciendo de esta forma la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores de la Intendencia Macroregional SUSALUD Norte?, siendo así sus problemas específicos, los siguientes: ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en los trabajadores de la IMRSN?; ¿Cuál es el nivel de desempeño predominante en los trabajadores de la IMRSN?, ¿Cuál es la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los IMRSN?, ¿Cuál es la relación existente entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral en los IMRSN? y ¿Cuál es la relación existente entre el estilo de liderazgo afiliativo y el desempeño laboral en los IMRSN?

Existe actualmente la tendencia a enfatizar la utilidad del liderazgo, así como reconocer sus beneficios como estrategia para mejorar la productividad y la eficiencia en las actividades de un organización, ello se ha acompañado de una profunda

investigación respecto a las modalidades y patrones de liderazgo, lo cual además ha motivado la necesidad de cuantificar estos efectos favorables en aspectos específicos en el desempeño de las organizaciones de diversas índoles; en este sentido esta investigación resulta pertinente porque busca fortalecer el vínculo existente entre el líder y sus subordinados, con el propósito de optimizar la productividad del trabajo individual y colectivo, mejorando además el entorno laboral, para así maximizar el rendimiento de las actividades establecidas y la producción de los casos; por ende se propone llevar a cabo la siguiente investigación.

Siendo su objetivo general determinar la relación existente entre liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores de la Intendencia Macroregional Susalud Norte; así se podrán desglosar los siguientes objetivos específicos: determinar el estilo de liderazgo predominante en los trabajadores de la Intendencia Macroregional Susalud Norte; Determinar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores de la Intendencia Macroregional Susalud Norte, determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Intendencia Macroregional Susalud Norte, determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral en los trabajadores de la Intendencia Macroregional Susalud Norte, determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo afiliativo y el desempeño laboral en los trabajadores de la Intendencia Macroregional Susalud Norte.

Por tanto se establece la siguientes hipótesis general:  $H_1$ : Existe relación entre la variable liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores de la IMRSN y su  $H_0$ : No existe relación entre la variable liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores y; se especificaron sus hipótesis específicas fueron las siguientes: **1)**  $H_1$ : existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral;  $H_0$ : No Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y desempeño laboral; **2)**  $H_1$ : existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral;  $H_0$ : No Existe relación entre el estilo de liderazgo democrático y desempeño laboral; **3)**  $H_1$ : existe relación entre el estilo de liderazgo afiliativo y el desempeño laboral;  $H_0$ : No Existe relación entre el estilo de liderazgo afiliativo y desempeño laboral.

## II. MARCO TEÓRICO

Para el presente estudio se indago en una diversidad de libros, revistas, repositorios, etc., con el fin de citar lo más relevante tanto a nivel internacional, nacional y local, en ese sentido, dentro de los antecedentes internacionales encontrados podemos mencionar los hallazgos de:

Lai F, et al (Reino Unido, 2020); evaluaron si los empleados que se inspiran en el liderazgo transformacional tienen más probabilidades de un mejor desempeño de las tareas y comportamientos de ayuda; por medio de un diseño de investigación multitemporal y de fuentes múltiples. El análisis mostró que, después de controlar varias variables relevantes (p. Ej., Intercambio líder-miembro [LMX], autoeficacia basada en roles y liderazgo transaccional) y las variables demográficas de varios participantes, aún media la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral ( $p < 0.05$ ).

Por otro lado un estudio en Arabia, evaluó si el estilo de liderazgo es un buen indicador del desempeño laboral de los empleados. Se seleccionó deliberadamente a 118 empleados de la industria de las telecomunicaciones móviles, llegando a evidenciar que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los subalternos, y los estilos de liderazgo influyen fuertemente en el desempeño de los empleados. (Shariful M, et al, 2017).

Del mismo modo en Norteamérica, evaluaron si el estilo de liderazgo determina el nivel de participación de los empleados y los empodera para alcanzar los objetivos que han sido determinados por la dirección. Se tomó 50 empleados de la empresa. El resultado concluyo que el estilo de liderazgo tiene influencia significativa en el compromiso de los empleados y el entorno laboral ( $p < 0.05$ ). (Putra M, et al, 2020).

Por otra parte en Reino unido, analizaron la influencia del liderazgo transformacional y la motivación hacia el desempeño por medio de un enfoque cuantitativo con 47 encuestados como muestras. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional tuvo un efecto (+) significativo en el desempeño de los

empleados y la motivación laboral tuvo un efecto (+) significativo en el desempeño de los empleados ( $p < 0.05$ ). (Arnan R, et al, 2020);

Nawoseing D, et al (Kenya, 2017); exploraron la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño a través de un enfoque de método y emplea un diseño de encuesta exploratoria. El estudio reveló que no existe un estilo de liderazgo perfecto pero según este estudio, los siguientes estilos de liderazgo influyeron en el desempeño de los empleados; liderazgo afiliativo 49.5%, estilo de liderazgo autoritario 52.2% del desempeño del empleado y por lo tanto concluyó, que los dos estilos de liderazgo influyen en el estilo de los empleados ( $p < 0.05$ ).

Chang H, et al (China, 2018); exploraron cómo los estilos de liderazgo afectan la satisfacción laboral y el desempeño laboral; en 200 participantes que trabajan para 20 empresas; encontrando que el estilo de liderazgo es significativo y correlacionado positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño laboral ( $p < 0.05$ ).

Sanson S, et al (Reino Unido, 2020); investigaron la influencia de la relación supervisor-empleado, el estilo de liderazgo percibido y satisfacción laboral en el compromiso organizacional y el desempeño laboral. 255 empleados de los medios de comunicación se muestrearon convenientemente. El análisis de regresión escalonada revela tres pasos en la predicción del compromiso organizacional y del rendimiento del trabajo respectivamente. Con el tercer paso se muestra que la satisfacción laboral ( $\beta = 0.53$ ;  $p < .001$ ); La relación supervisor-subordinado ( $\beta = 0.41$ ;  $p < .001$ ) y los estilos de liderazgo laissez-faire ( $\beta = 0.38$ ;  $p < .001$ ) se encuentran asociados ( $p < 0.05$ ).

Del mismo modo se mencionan las investigaciones nacionales:

Cerna (2015) en su investigación, llegó a la conclusión que el estilo de liderazgo autoritario es el predominante en los gerentes de los almacenes generales, indicando que son impulsivos, no motivan a sus subordinados, limitan su toma de decisiones en el área y sus intereses no van en concordancia con los planteados por la empresa, conllevando así a un rendimiento laboral disminuido por el estilo de liderazgo que emplea.

Quispe (2017) en su tesis titulada estilos de liderazgo y el desempeño laboral del área administrativa de la corte superior de lima, identifico en su investigación la relación entre los estilos de liderazgo de los empleados y el desempeño laboral; concluyendo que existió una relación moderada entre ambas variables, detallo que conociendo el estilo de liderazgo conllevaría a un mejor rendimiento en los trabajadores.

Monteagudo (2018) En su tesis: "Estilos De Liderazgo Y Desempeño Laboral Del Personal Policial De La Unidad Ejecutora 012-X-Dirtepolcusco", fue un estudio cuantitativo de diseño noexperimental correlacional-transversal; como propósito tuvo precisar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, obteniendo una asociación significativa de 0.004 entre ambas variables, lo que demostraría un alto nivel de relación entre liderazgo y desempeño laboral.

Y por último se encontraron los estudios a nivel local:

Bocanegra (2019), en su tesis para optar a grado de magister: "liderazgo y desempeño laboral en la sociedad de beneficencia de Chiclayo", presentada en la escuela de posgrado de la universidad cesar vallejo, abordo al liderazgo como un factor determinante que influencia a un grupo, así mismo analizo al desempeño laboral en correlación con el tipo de liderazgo, estableciendo de esta forma que existe una relación fuerte entre ambas variables investigadas, así mismo dentro de los estilos estudiados, predomino el liderazgo de persuasión dentro de los subordinados de la sociedad de beneficencia en Chiclayo.

Pérez (2018) en su estudio de investigación, se enfocó en evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de Electrotiendas del Perú SAC de Chiclayo, con el fin de optimizar su desempeño y para evidenciar que hacía falta para alcanzar esta meta, por ello aplico un entrevista que le permito conocer las falencias de la empresa y como poder contrarrestar estas, llegando a la conclusión que la aplicación del programa de liderazgo transaccional para optimizar el desempeño laboral en la organización estudiada.

Dentro de las teorías estudiadas tenemos desde las primeras desarrolladas como la teoría de rasgos, en donde establece que existen ciertas características en

las personas como intelectuales, físicas, de personalidad y sociales que marcan a un líder.(Bonifaz, 2012).

Desde otro enfoque consideran al liderazgo como un facción unidimensional, describiendo que las personas cambian de acuerdo al líder que presenten y delimita su concepto por las diferencias encontradas en sus características personales; así mismo indica que no hay un rasgo característico universal que demuestre como se expresara una individuo en una situación en particular, no permitiendo de esta forma pronosticar su conducta frente a escenarios que no sean rigurosos. (Chiavenato, 2009).

Por otro lado se tiene a la teoría del comportamiento, que se basa en el comportamiento del líder e identifica 3 tipos de líder: El autocrático, es dominante y manipula el poder y toman decisiones de manera individual, obligando al grupo a seguirlas; así mismo también describe a un líder Democrático el cual instituye normas, invita al debate y la contribución del grupo para la toma de decisiones; y por ultimo presenta al líder liberal es cual presenta un mínima participación y da toda la libertad para la toma de decisiones al grupo. (Chiavenato, 2009).

Así también tenemos a las teorías de Contingencia y situacional que unifican perspectivas relacionadas a los estilos de liderazgo que dependen de la conducta del líder y la perspectiva o la teoría de rasgos; tomando en cuenta los siguientes elementos: al líder, al subordinado, los objetivos, los escenarios, etc., siendo ello fundamental para comprender el efecto del liderazgo en el triunfo de las metas de un organismo (Chiavenato, 2009).

Otra teoría que representa importancia trascendencial es la teoría de contingencia de Fiedler, en donde plantea 3 dimensiones: para el líder, su relación y los subordinados que dirige y los rasgos con respecto al cargo que representa dicha posición. Por ello se menciona que existen dos tipos de estilos en la teoría, uno encaminado a las faenas planteadas y otro encaminado a las relaciones con los miembros de la agrupación.(Lussier y Achua, 2011).

En lo que corresponde a la teoría situacional de Hersey y Blanchard valora a la madurez como eje central de su concepto; considerando de esta forma 4 escenarios diferentes que envuelve un estilo de liderazgo distinto; el primero de ellos lo relaciona a una deficiente preparación, cuando los liderados no son capaces de afrontar responsabilidad frente a sus acciones; la segunda situación es cuando los liderados enfrentan sus responsabilidades, pero experimentan que no son capaces para desenvolverse en ello; la tercera situación es cuando los subordinados se encuentran aptos para ejecutar sus labores pero no los encomendados por su líder, y finalmente la cuarta situación menciona que el subordinado se siente capaz y apto para ejecutar cualquier tipo de tarea establecida. (Bonifaz, 2012).

Existe además la teoría de Liderazgo Carismático, en donde parte del concepto carisma, entendiéndolo como la cualidad o característica predominante en determinadas personas, las cuales influyen sobre otros individuos. (Chiavenato, 2009).

Robert House desde su punto de vista, proyecta que existen cualidades que definen a una persona sobresaliente, siendo ello así, estableció que determinadas cualidades individuales combinadas pueden desarrollar ciertas conductas, demostrando el efecto carismático de las personas. (Ayoub, 2010).

Las teorías de liderazgo más recientes cambian el punto de vista desde una orientación de arriba hacia abajo de la influencia del liderazgo (por ejemplo, una estructura jerárquica formal), a una conceptualización más mutua e interactiva de las relaciones de liderazgo dentro de las organizaciones quienes desarrollaron la teoría del liderazgo adaptativo, que se centra en la naturaleza dinámica del liderazgo como proceso de influencia social mutua (Bormann K, 2018). El liderazgo y los seguidores se basan en interacciones sociales, en las que los individuos reclaman influencia sobre otros u otorgan la influencia recibida por miembros de su equipo. En estas interacciones recíprocas, surgen identidades como líder o seguidor, si los miembros del equipo aceptan el reclamo de sus pares como líder o seguidor (Breuer C, 2020). La identidad como líder o seguidor puede cambiar a través de situaciones y con el tiempo, y se ve afectada por el historial de reclamos / subvenciones así como por la

recompensa o el riesgo de imagen asociado con reclamar / otorgar la identidad del líder / seguidor. (Park J, 2017).

Por tanto, la comprensión del liderazgo en las organizaciones ha cambiado. Los procesos de influencia jerárquica y de arriba hacia abajo que requieren una posición formal se complementan con formas más laterales e informales de liderazgo. Asimismo, la investigación sobre procesos de equipo y liderazgo se están enfocando en formas colectivas o compartidas de liderazgo de equipo. (Cook A, 2019).

Los académicos entienden al liderazgo compartido en equipos como un proceso emergente, dinámico y de influencia mutua. Estudios recientes encontraron beneficiosas consecuencias del liderazgo compartido para equipos y organizaciones. Aunque las consecuencias del liderazgo compartido (por ejemplo, el rendimiento del equipo) se han estudiado previamente, se sabe menos sobre sus antecedentes. (Cropanzano R, 2017).

Así mismo, sobre la base de la construcción de teorías pasadas, el propósito, la reciprocidad y un entorno de equipo de confianza se pueden sintetizar como condiciones necesarias para el liderazgo compartido. En particular, el apoyo organizacional percibido, liderazgo transformacional y confianza en el equipo (Depaoli S, 2017). Por otra parte el liderazgo transformacional puede fomentar un propósito compartido e identificación colectiva y ayuda a desarrollar la capacidad de liderazgo entre los miembros del equipo (Fulmer C, 2018). La confianza fomenta comportamientos de riesgo y, por lo tanto, puede ser una condición necesaria para compartir la influencia del liderazgo entre los miembros del equipo. En particular, la reacción individual a la influencia del liderazgo de otro miembro del equipo puede depender de la percepción del individuo de confianza en el equipo, liderazgo transformacional o apoyo organizacional. (Grille A, 2017).

Desde otro ángulo, la influencia del liderazgo de los miembros del equipo puede ocurrir junto con la influencia del liderazgo del líder del equipo formal y afecta la cooperación y efectividad de un equipo de manera positiva. Desde esta perspectiva de liderazgo funcional, los miembros del equipo realizan diferentes tipos de funciones de



liderazgo de equipo. Al practicar el liderazgo compartido, los miembros del equipo estructuran y planifican conjuntamente sus tareas y proporcionar retroalimentación mutuamente. Además, realizan tareas de equipo, participan en la resolución de problemas y apoyan el clima social dentro del equipo (Zhu J, 2018).

Otras teorías más contemporáneas son las calificadas como liderazgo Transaccional y Transformacional. En relación al primero implica un intercambio entre el líder y sus seguidores, entendiendo que ambas partes coadyuvan para lograr ciertos beneficios, haciéndose muy visible una relación de dependencia y el cumplimiento de las necesidades. (Bonifaz, 2012). Por otro lado, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo único, que se teoriza para tener la capacidad de influir en los valores morales y la ética de los empleados de tal manera que tiendan a desempeñarse mejor que lo esperado. El liderazgo transformacional se enfoca ampliamente en la consideración, estimulación intelectual y motivación inspiradora de los individuos (Korsgaard M, 2018). Además, líderes transformacionales se consideran más confiables, realistas y prácticos, lo que podría ayudarlos a lograr sus tareas y también tiene el potencial de estimular conductas laborales innovadoras. Se describe la innovación como el proceso que permite al individuo desarrollar e implementar nuevas ideas para desempeñarse mejor (Kozlowski S, 2016).

En relación a la innovación, se considera un proceso de varios pasos que involucra la capacidad del individuo para reconocer un problema, generar ideas novedosas y tener la capacidad de apoyar e implementar estas ideas. La innovación no solo está influenciada por factores organizacionales, sino también por la motivación, el apoyo organizativo y la personalidad del individuo (Kurtessis J, 2017).

La teoría del intercambio social explica cómo los líderes transformacionales pueden afectar a la participación de los empleados a través de intercambios sociales mediante la creación de un entorno amigable y confiable que se basa en la confianza y en un "flujo de transacciones ilimitado", con intercambios económicos y obligaciones contractuales, en particular (Pieterse A, 2019). La teoría del intercambio social tiene el principio básico de que los seguidores de los líderes transformacionales pagarán a sus líderes que los apoyan demostrando una actitud positiva, comportamientos y

actitudes, que contribuyen positivamente a una organización, por ejemplo, compromiso, satisfacción laboral, comportamiento de ciudadanía organizacional, desempeño laboral e innovación. Además, los líderes transformacionales tienen la capacidad de estimular niveles más altos de compromiso de los empleados mediante la creación de un entorno cómodo y confiable (Sweeney A, 2018).

En los últimos años, los escándalos éticos en todo el mundo han logrado llamar la atención de muchos investigadores. Hacia el estudio del liderazgo ético, y las organizaciones también están tratando de buscar mecanismos para corregir los comportamientos poco éticos y mejorar la integridad y la responsabilidad. Asimismo, las organizaciones exitosas consideran el compromiso laboral de los empleados como uno de los elementos más importantes para su supervivencia y mejora del desempeño organizacional (Breuer C, 2016).

Así tenemos que, el compromiso laboral de los empleados está conectado con resultados institucionales e individuales positivos, como la mejora de la productividad y comportamiento de ciudadanía organizacional, satisfacción laboral y fortalecimiento gerencial con eficiencia y eficacia (Waller M, 2018). En contraste, estos resultados individuales y organizacionales disminuyen con la falta de compromiso de los empleados. Por otro lado, la creatividad de los empleados, en el mundo actual, se cree cada vez más, que es la competencia organizativa central y debe mejorarse entre los empleados a través de la formación y la experiencia adecuada (Wang L, 2017).

De este modo, el liderazgo es el elemento más influyente, porque los líderes establecen un entorno de trabajo saludable en el que los empleados se sientan más motivados y satisfechos. Los trabajadores mejoraran cuando los líderes demuestren comportamientos de apoyo y construyen un ambiente saludable a través de los medios de una adecuada retroalimentación, confiabilidad y toma de decisiones justa (De Jong B, 2017). Así constantemente, los empleados se sienten más obligados y comprometidos con la organización cuando los líderes éticos los capacitan con recursos socioemocionales. Además, el apoyo de los líderes éticos mejora la moralidad entre los empleados, y hacen un esfuerzo adicional para lograr objetivos organizacionales sostenibles con obligación plena. También se deben estudiar los

antecedentes culturales y cómo los empleados interactúan con el líder. Los estilos de liderazgo deben adaptarse a diferentes entornos y culturas para tener un impacto efectivo (Wu Q, 2018).

Con respecto al desempeño de los empleados ha sido un tema de gran interés para organizaciones e investigadores. El desempeño de los empleados es la clave del éxito para lograr los objetivos organizacionales y sobrevivir a la competencia. Por lo tanto, la organización siempre busca buenos empleados para liderar su misión y visión organizacional. Se ha convertido en una parte importante de la organización no solo para el sector público, sino además para el sector privado. Además, las organizaciones pueden competir con éxito si la organización puede optimizar el desempeño de los empleados en su lugar de trabajo (Abualoush S, 2018).

Generalmente, los empleados altamente calificados son el activo de la empresa. Aparte del sistema de recompensas y el programa de capacitación, se cree que el balance entre el trabajo y la vida también influirá en el desempeño de los empleados. Y ello se ha convertido en una preocupación importante para aquellos que desean tener una buena calidad de vida. El empleado es un ser humano y tratar con la gente significa que estamos lidiando con la emoción y la psicología. Se cree que un empleado feliz puede desempeñarse mejor en su entorno de trabajo (Bataneh K, 2019).

Además, el desempeño de los empleados contribuye a la mejora del proceso de la organización, específicamente en eficiencia y productividad. Por lo tanto, también dicta cómo los empleados contribuyen a la organización. La cantidad de salida, la asistencia al trabajo y actitud complaciente son ejemplos de resultados finales de la contribución de los empleados a su organización (Hijry H, 2017). El equilibrio entre la vida personal y laboral ha ocupado un lugar central en las prácticas y políticas de empleadores, inicialmente considerado como un tema que debe ser manejado por el empleado. Se cree que las dificultades de ambos están relacionados positivamente con las numerosas ventajas que se han descubierto correlacionadas con el equilibrio entre el trabajo y el contexto de empleador y empleado (Huang W, 2020).

Desde la perspectiva de los empleados, la mejora del equilibrio entre el trabajo y la vida personal afecta directamente su bienestar mientras que las organizaciones son competentes para impulsar el compromiso organizacional afectivo, satisfacción laboral, compromiso de los trabajadores, comportamientos de ciudadanía organizacional y productividad a través de prácticas y políticas adecuadas de conciliación. Claramente, el problema de la disminución del equilibrio entre el trabajo y la vida personal está presente en todos los sectores laborales. Sin embargo, es más común en industrias particulares debido a la naturaleza del trabajo (Khan K, 2017).

A nivel mundial, los empleadores buscan estrategias superiores para motivar al empleado a desempeñarse en modo óptimo. El sistema de recompensas atrae y retiene al empleado con mejor desempeño. También inspira continuamente a los empleados hacia un excelente desempeño. (Lakra N, 2017).

El enfoque de recompensa total es holístico; las organizaciones deben tener un programa efectivo de recompensas y reconocimiento establecido con el fin de impulsar la moral, motivación y beneficio para la organización a largo plazo (Lin S, 2017).

Por consiguiente, en todo el mundo, las organizaciones han estado inscribiendo a sus empleados en programas de capacitación para desarrollar sus habilidades, conocimientos y capacidades para crear una ventaja competitiva (Mendis M, 2018).

Los programas de formación no se dirigen simplemente a desarrollar la familiaridad de los empleados con las responsabilidades laborales, sino también ayudan a animar a los empleados a desarrollar un mayor compromiso laboral (Shaikh M, 2017). Las organizaciones deben preocuparse por diseñar un programa de formación para preparar a sus empleados para realizar correctamente su trabajo y según las normas establecidas, esto les permitirá adaptarse a las incertidumbres actuales y futuras. (Soomro A, 2018).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

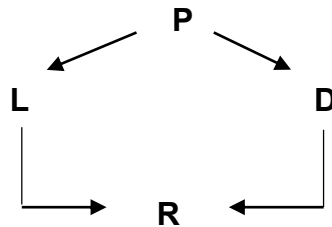
El presente trabajo de investigación tiene un tipo de investigación básica, con un diseño no experimental, transversal descriptivo, correlacional, analítico y explicativo.

**P:** Población.

**L:** Liderazgo.

**D:** Desempeño laboral.

**R:** relación entre variables.



#### 3.2. Variables y Operacionalización:

Las variables que se examinan, se medirán de modo individual, así como la relación existente entre ambas; así como también los estilos de liderazgo apreciados en la variable independiente (Liderazgo).

Definiendo en la literatura a la variable como una propiedad, característica o cualidad, la cual puede ser medible y manipulable (Arias, 2012).

Así mismo también se describe que una variable puede adoptar diversos valores, los cuales pertenecen a los distintos estados de la propiedad correspondientes” (Piergiorgio, 2007, p.82).

Por tanto las variables estudiadas en esta investigación son medibles y variaban en cada sujeto de muestra, todo ello acorde a la escala fijada para cada uno de los indicadores diseñados para cada variable, lo cual nos posibilitará operarlas y analizarlas de forma idónea.

- Variable independiente: Liderazgo
- Variable dependiente: Desempeño laboral

En el anexo 1 se proyecta a detalle la matriz de operacionalización de variables.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

El estudio de la muestra, nos permitió deducir los resultados obtenidos en toda la población. Así mismo se debe indicar que el presente estudio se realizó con la totalidad de la población (36 trabajadores), el cual se incluyó a todos los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de los siguientes departamentos: Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La libertad y Amazonas; de ambos sexos; excluyendo solamente al Personal no administrativo como son el Personal de limpieza y el servicio de vigilancia. No existió muestreo, pues se consideró a la totalidad de la población.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se tomó en cuenta la técnica directamente utilizada por el investigador, que permitió medir las características de las variables, y se plasmó a través del cuestionario.

Así mismo se tuvo como fuente secundaria toda la información revisada en revistas virtuales, documentos virtuales, textos, entre otros.

Cabe resaltar que la literatura menciona que para realizar un trabajo de investigación la fuente de información es la materia prima fundamental; existiendo las fuentes de información primaria y secundaria, entendiendo esta última como la información que ya encontramos y que nos sirve como fundamento para una investigación. (Méndez, 2011).

Posteriormente elegida la técnica, se trabajó como instrumento el formulario de las encuestas, el cual represento de forma correcta las variables del estudio.

**Instrumento:** Se hizo uso de dos cuestionarios para medir cada una de las variables: liderazgo y desempeño laboral, los cuales cuentan con 18 preguntas cada uno, en donde en la variable liderazgo dará respuesta a cada uno de las dimensiones; siendo en ambas 5 alternativas tipo Likert, validado en población de habla hispana (Anexo 2), y fue aplicada en los trabajadores de la IMRSN.

### **3.5. Procedimiento:**

Ingresaron al estudio los trabajadores de la Intendencia Macroregional Susalud Norte en el período del primer trimestre del presente año.

Se Identificó a los trabajadores a quienes se les aplico los Cuestionarios de liderazgo y desempeño laboral (Anexo 2); para verificar la presencia o ausencia de las variables en estudio; a través de la plataforma virtual de Google, posteriormente toda esta información se codifico y se transfirió a una matriz, en donde se mantuvo recopilada la información recabada, en función a ello se realizó el procesamiento de la información. Para lo cual se utilizó un ordenador, y los diferentes estadísticos para su análisis correspondiente.

### **Validación y confiabilidad del instrumento:**

#### **Cuestionario de liderazgo:**

Escala diseñada originalmente por Claros C, en 2019.

Estuvo constituido por 18 ítems. Los estilos de liderazgo fueron 3: estilo de liderazgo Transformacional, Democrático y Afiliativo.

Se aplicó la escala en forma individual y el tiempo de desarrollo fue alrededor de 10 minutos.

La calificación es manual y la puntuación oscila entre 18 (Puntuación Menor) y 90 (Puntuación Mayor).

Los estilos de Liderazgo según la puntuación alcanzada son:

Liderazgo afiliativo (18 a 42 puntos); Liderazgo democrático (43 a 66 puntos) y Liderazgo transformacional (67 a 90 puntos).

En cuanto a la capacidad predictiva del cuestionario medida mediante análisis discriminante se identificó una consistencia interna adecuada (Alfa de Cronbach 0,89) y su validez lo corroboro el juicio de expertos (Anexo 5).

#### **Cuestionario de desempeño laboral:**

Escala diseñada originalmente por Claros C, en 2019.

Está conformada por 18 ítems.

La escala es aplicada en forma individual y el tiempo de aplicación es aproximadamente de 10 minutos.

La calificación es manual y la puntuación oscila entre 18 (Puntuación Menor) y 90 (Puntuación Mayor).

Los niveles de la variable de desempeño laboral, según la puntuación alcanzada son:

Desempeño laboral Bajo (18 a 42 puntos); Desempeño laboral Medio (43 a 66 puntos) y Desempeño laboral Alto (67 a 90 puntos).

En cuanto a la capacidad predictiva del cuestionario medida mediante análisis discriminante se identificó una consistencia interna adecuada (Alfa de Cronbach 0,94) y su validez lo corroboro el juicio de expertos (Anexo 5).

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

La información alcanzada se procesó en el Office EXCEL así como también con el estadístico especializado Statistica Package for the Social Sciences (SPSS), determinando así las pruebas estadísticas necesarias para el análisis de la información y los análisis obtenidos. Por su parte para la confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach y el Rho Spearman para la correlación entre las variables. Finalmente se aplicó el test de Chi cuadrado para verificar la naturaleza de la asociación entre las variables en estudio.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio se basó bajo la guía de los 4 principios generales de la ética, los que son fundamentales para la participación de los estudiados y el desarrollo de toda investigación: maleficencia, que son el respeto por el individuo en estudio, la beneficencia, la no maleficencia: al no perjudicar a los participante, por ello la encuesta se realizó en forma anónima para mantener la confidencialidad de la información registrada y justicia.



#### IV. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Relación existente entre Liderazgo y Desempeño Laboral en los trabajadores de la IMRSN*

			Liderazgo	Desempeño
<b>Rho de</b>	Liderazgo	Coeficiente de correlación	<b>1.00</b>	<b>0.85</b>
<b>Spearman<sup>a</sup></b>	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	<b>0.85</b>	<b>1.00</b>

*Nota. Intendencia Macroregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

<sup>a</sup> Coeficiente de correlación:  $r=0.85$

#### **Contrastación de hipótesis:**

En la tabla 1 se trabajó el estadístico de Rho de Spearman, mostrándonos un nivel de significancia menor al 0.05 ( $p=0.000$ ), esto nos indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por ende existe relación entre la variable liderazgo y la variable desempeño laboral. Así mismo el coeficiente de correlación nos muestra un valor de 0, 085, lo que significa que al estar cercano al valor 1 la relación existente entre la variable liderazgo y desempeño laboral es significativa, positiva, fuerte y estrecha. Por lo tanto los resultados plasmados nos revelan que en la IMRSN, el desempeño laboral de los trabajadores tiene una relación directa y fuerte con el liderazgo, esto quiere decir, que a mejores o mayores características o cualidades del líder se observaría un mejor y óptimo desempeño laboral en los colaboradores, el cual actualmente no se encuentra fortalecido.

**Tabla 2***Distribución de los trabajadores según los Estilos de Liderazgo en la IMRSN*

<b>Estilos de Liderazgo</b>	<b>Trabajadores</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Transformacional</b> [67 a 90 puntos]	9	25
<b>Democrático</b> [43 a 66 puntos]	21	58
<b>Afiliativo</b> [18 a 42 puntos]	6	17
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

*Nota. Intendencia Macrorregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

Respecto a la distribución según los estilos de liderazgo, existentes en los trabajadores de la IMRSN, se registra que de los 36 trabajadores, un 25% presentan características y cualidades de un líder transformacional, en un mayor porcentaje lo ocupó el estilo de liderazgo democrático con un 58% y por último un porcentaje menor presentan características de un líder afiliativo.

**Tabla 3***Niveles de Desempeño Laboral en los trabajadores de la IMRSN*

<b>Niveles de Desempeño Laboral</b>	<b>Trabajadores</b>	
	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Alto</b> [67 a 90 puntos]	11	30
<b>Medio</b> [43 a 66 puntos]	19	53
<b>Bajo</b> [18 a 42 puntos]	6	17
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

*Nota. Intendencia Macrorregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

Respecto a la los niveles de desempeño laboral, existentes en los colaboradores de la IMRSN, según la puntuación estipulada, se registra que el 53% de ellos, presento un rendimiento medio, le continua un 30% de colaboradores que cuentan con un rendimiento alto y un 17% presento un rendimiento bajo. Lo que nos muestra que más del 50% de los trabajadores de la IMRSN no presentan un desempeño laboral óptimo y esto se ve reflejado actualmente en los resultados de la institución.

**Tabla 4**

*Relación entre Estilo de Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la IMRSN*

		<b>Correlaciones</b>		
			<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,926 <sup>b</sup>
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	9	9
	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,926 <sup>b</sup>	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	9	9

<sup>b</sup> La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral; se obtuvo un nivel de significancia menor al 0.005, reflejando la relación existente en el estilo de liderazgo transformacional con el desempeño laboral, así mismo se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.926, siendo este cercano al 1, mostrando de ese modo una relación fuerte, positiva y estrecha entre el estilo de liderazgo transformacional y su desempeño laboral.

Estos resultados nos muestran que los trabajadores de la IMRSN que mostraron características o cualidades más destacadas de líder (líder transformacional), obtienen un mejor rendimiento en el ámbito laboral (desempeño laboral), optimizando de esta forma la productividad en la institución.

**Tabla 5**

*Relación entre Estilo de Liderazgo Democrático y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la IMRSN*

		<b>Correlaciones</b>		
			<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Liderazgo Democrático</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,871 <sup>c</sup>
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	9
	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,871 <sup>c</sup>	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	9	21

<sup>c</sup>La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la relación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral; se obtuvo un nivel de significancia menor al 0.005, reflejando la relación existente en el estilo de liderazgo democrático con el desempeño laboral, así mismo se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.871, siendo este cercano al 1, mostrando de ese modo una relación fuerte, positiva y estrecha entre el estilo de liderazgo democrático y su desempeño laboral.

Estos resultados nos muestran que los trabajadores de la IMRSN que mostraron características o cualidades no tan destacadas de líder (líder democrático), obtuvieron un rendimiento laboral no tan óptimo (desempeño laboral), presentando una regular productividad en la institución.

**Tabla 6**

*Relación entre el Estilo de Liderazgo Afiliativo y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la IMRSN.*

		<b>Correlaciones</b>		
			<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Liderazgo Afiliativo</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,782 <sup>d</sup>
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	6	6
	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,782 <sup>d</sup>	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	6	6

<sup>d</sup> La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Respecto a la relación entre el estilo de liderazgo afiliativo y el desempeño laboral; se obtuvo un nivel de significancia menor al 0.005, reflejando la relación existente en el estilo de liderazgo afiliativo con el desempeño laboral, así mismo se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.782, siendo este cercano al 1, mostrando de ese modo una relación fuerte, positiva y estrecha entre el estilo de liderazgo afiliativo y su desempeño laboral.

Estos resultados nos muestran que los trabajadores de la IMRSN<sub>22</sub> que mostraron características o cualidades menos destacadas de líder (líder afiliativo), reflejaron un bajo rendimiento en el ámbito laboral (desempeño laboral), limitando de esta forma la productividad en la institución.

## V. DISCUSIÓN:

La presente investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación existente entre el liderazgo ejercido por los trabajadores de la intendencia Macroregional Susalud Norte y el desempeño laboral que ellos mostraron.

Por consiguiente se estableció la Hipótesis General, H1: Existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la intendencia Macroregional Susalud Norte, y una hipótesis Nula, H0: No existe relación entre el Liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores de la intendencia Macroregional Susalud Norte.

En primera instancia para valorar su relación, se efectuaron las pruebas de normalidad para los valores encontrados, según la puntuación determinada en la escala de nuestro instrumento de recopilación de datos.

Previo a ello se ejecutó, la prueba de correlación de Rho de Spearman, perfecto para valores con distribución normal. En la tabla 1 se determinó que tanto el liderazgo como el desempeño laboral son dos variables que tiene una relación positiva y significativa, e incluso muestra una correlación con un valor de significancia menor al 0.05. El valor encontrado en la prueba de correlación de Rho de Spearman nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, dando pie a afirmar que existe relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en la intendencia Macroregional Susalud Norte.

Existen habilidades de liderazgo que influyen en la productividad de los empleados, como inteligencia social, inteligencia emocional, habilidades conceptuales, habilidades técnicas e interpersonales (Dolly K, 2018). Además, la influencia de un líder en la productividad de los empleados también dependen de las habilidades de comunicación del líder, lo que a su vez afecta su rendimiento (Akpoviroro K, 2018). La relación entre el liderazgo y el desempeño de los empleados se han evaluado en diferentes entornos organizacionales incluidas las escuelas, el sector privado y el sector público (Ince F, 2018). Estas evaluaciones han indicado que el liderazgo eficaz tiene una influencia positiva en la productividad de los empleados. La importancia del liderazgo ha pasado desapercibida durante mucho tiempo, sin embargo, la importancia

del liderazgo organizacional es actualmente un tema importante que debe abordarse si la organización desea prosperar (Islam M, 2018).

En la Tabla 1 se desarrolla la resolución del objetivo principal con el propósito de verificar la relación existente entre las variables objeto de estudio correspondientes al liderazgo y el desempeño laboral; por medio de este análisis estadístico se verifica la existencia de correlación positiva y significativa entre las mismas; este vínculo de significancia se puede corroborar al verificar los valores del coeficiente de Rho de Spearman aplicados y en función de los objetivos planteados en relación con la hipótesis propuesta nos permite realizar el contraste a través del cual podemos aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula.

Al respecto de la tendencia encontrada podemos tomar en cuenta lo registrado por Lai F, et al en Reino Unido en el 2020, quienes evaluaron si los empleados que se inspiran en el liderazgo transformacional tienen más probabilidades de un mejor desempeño de las tareas y comportamientos de ayuda; en donde en análisis de regresión lineal jerárquica mostró que, después de controlar varias variables relevantes aún media la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral ( $p < 0.05$ ).

También es pertinente considerar los hallazgos expuestos por Putra M, et al en Norteamérica en el 2020, quienes evaluaron si el estilo de liderazgo determina el nivel de participación de los empleados y los empodera para alcanzar los objetivos que han sido determinados por la dirección; aplicando la técnica de recuperación de datos es mediante el uso de los 50 empleados de la empresa; encontrando que el estilo de liderazgo tiene influencia significativa en el compromiso de los empleados y el entorno laboral ( $p < 0.05$ ).

Observamos además concordancia con lo descrito por Musinguzi C, et al en Uganda en el 2018 quienes examinaron la relación entre los estilos y la motivación de liderazgo transformacional, transaccional y la satisfacción laboral y el trabajo en equipo de los trabajadores de la salud; en un estudio transversal utilizando cuestionarios autoadministrados con 564 trabajadores de la salud de 228

establecimientos de salud; observando que el liderazgo transformacional se correlacionó positivamente con un comportamiento de influencia idealizado (razón de posibilidades [OR] = 3,7; IC del 95%, 1,33-10,48).

De ello también hacemos referencia a lo expuesto por Shariful M, et al en Arabia en el 2017, quienes evaluaron si el estilo de liderazgo es un buen indicador del desempeño laboral; en 118 empleados de la industria de las telecomunicaciones móviles; evidenciaron que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los empleados.

En la Tabla 2 se aprecia la distribución de los trabajadores en función a los estilos de liderazgo, observando que la gran mayoría de los trabajadores de la Intendencia macroregional SUSALUD Norte corresponde al estilo de liderazgo democrático con un 58%, seguido del estilo de liderazgo transformacional con un 25% y en menor medida corresponde al estilo de liderazgo afiliativo con un 17 %.

En cuanto a los trabajos previos observados se puede considerar al estudio de Manzoor F, et al en Norteamérica en el 2019 quienes realizaron un estudio para analizar la influencia del liderazgo transformacional y la motivación hacia el desempeño; en 47 encuestados encontrando que el liderazgo transformacional tuvo un importante efecto positivo sobre el desempeño de los empleados ( $p < 0.05$ ).

La Tabla 3 describe la distribución de los trabajadores según el nivel de desempeño laboral; de acuerdo la puntuación establecida: bajo (18 a 42 puntos); Medio (43 a 66 puntos) y Alto (67 a 90 puntos); encontrando que la gran proporción de los trabajadores de la intendencia macroregional SUSALUD norte presento un desempeño laboral de nivel medio (65%), un porcentaje menor de los trabajadores se encuentran en el nivel alto (23%) de desempeño laboral y solo un escaso número de los trabajadores alcanza un nivel bajo (12%) de desempeño laboral.

Dentro de los antecedentes encontrados tenemos el estudio de Arnan R, et al en Reino Unido en el 2020, quienes analizaron la influencia del liderazgo transformacional y la motivación hacia el desempeño por medio de un enfoque



cuantitativo encontrando que el liderazgo transformacional tuvo un efecto positivo significativo en el desempeño de los empleados ( $p < 0.05$ ).

Reconocemos lo descrito por Chang H, et al en China en el 2018, quienes exploraron cómo los estilos de liderazgo afectan la satisfacción laboral y el desempeño laboral; a través de un cuestionario para la recopilación de datos en 200 participantes encontrando que el estilo de liderazgo es significativo y correlacionado positivamente con el desempeño laboral ( $p < 0.05$ ).

Con respecto a la Tabla 4, previo a medir su relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral, se efectuaron las pruebas estadísticas de fiabilidad, revelando un resultado de alfa de cronbach de 0.91 , demostrando que la información trabajada para medir esta relación es confiable; posteriormente se ejecutó el análisis estadístico a través del Rho de Spearman, dándonos un nivel de significancia  $p$  menor al 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.926, lo que nos indica por un lado que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (existe relación entre ambas variables) y por otro lado que dicha relación es una relación significativa, fuerte, positiva y estrecha entre las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral. Adicionalmente al analizar la tabulación entre el estilo de liderazgo transformacional con cada uno de los niveles de desempeño laboral, se llegó a la conclusión, que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con un alto nivel de desempeño laboral, siendo este nivel el predominante alcanzando un porcentaje del 67% de los 9 trabajadores que presentaron un estilo de liderazgo transformacional.(anexo 3)

De lo evidenciado en la Tabla 5, previo a medir su relación existente entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral, se efectuaron las pruebas estadísticas de fiabilidad, revelando un resultado de alfa de cronbach de 0.87 , demostrando que la información trabajada para medir esta relación es confiable; posteriormente se ejecutó el análisis estadístico a través del Rho de Spearman, dándonos un nivel de significancia  $p$  menor al 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.871, lo que nos indica por un lado que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (existe relación entre ambas variables) y por otro lado que dicha

relación es una relación significativa, fuerte, positiva y estrecha entre las variables liderazgo democrático y desempeño laboral. Adicionalmente al analizar la tabulación entre el estilo de liderazgo democrático con cada uno de los niveles de desempeño laboral, se llegó a la conclusión que el liderazgo democrático se relaciona significativamente con un nivel medio de desempeño laboral, siendo el porcentaje alcanzado, un 71% de los 21 trabajadores que presentaron un estilo de liderazgo democrático.(anexo 3)

Por ultimo en la Tabla 6, previo a medir su relación existente entre el estilo de liderazgo afiliativo y el desempeño laboral, se efectuaron las pruebas estadísticas de fiabilidad, revelando un resultado de alfa de cronbach de 0.84 , demostrando que la información trabajada para medir esta relación es confiable; posteriormente se ejecutó el análisis estadístico a través del Rho de Spearman, dándonos un nivel de significancia p menor al 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.782, lo que nos indica por un lado que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (existe relación entre ambas variables) y por otro lado que dicha relación es una relación significativa, fuerte, positiva y estrecha entre las variables liderazgo afiliativo y desempeño laboral. Adicionalmente al analizar la tabulación entre el estilo de liderazgo afiliativo con cada uno de los niveles de desempeño laboral, se llegó a la conclusión que el liderazgo afiliativo se relaciona con un bajo nivel de desempeño laboral, siendo el porcentaje predominante alcanzado un 50% de los 6 trabajadores que presentaron un estilo de liderazgo afiliativo.(anexo 3)

También reconocemos lo observado por Nawoseing D, et al en Kenya en el 2017, quienes en su investigación exploraron la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño a través de un enfoque de método y emplea un diseño de encuesta exploratoria; encontrando que el liderazgo afiliativo y el liderazgo autoritario influyen en el estilo de los empleados ( $p < 0.05$ ).

En cuanto a la relación puesta en evidencia, podemos argumentar que la influencia del liderazgo de los miembros del equipo puede ocurrir junto con la influencia del liderazgo del líder del equipo formal y afecta la cooperación y efectividad de un equipo de manera positiva. Desde esta perspectiva de liderazgo funcional, los

miembros del equipo realizan diferentes tipos de funciones de liderazgo de equipo. Al practicar el liderazgo compartido, los miembros del equipo estructuran y planifican conjuntamente sus tareas y proporcionar retroalimentación mutuamente. Además, realizan tareas de equipo, participan en la resolución de problemas y apoyan el clima social dentro del equipo (Zhu J, 2018).

Es relevante verificar la influencia de los niveles de liderazgo aplicado en el contexto laboral y su influencia sobre el desempeño de los empleados, dado que este último contribuye a la mejora del proceso de la organización específicamente en eficiencia y productividad. Por lo tanto, también dicta cómo los empleados contribuyen a la organización. La cantidad de salida, la asistencia al trabajo y actitud complaciente son ejemplos de resultados finales de la contribución de los empleados a su organización (Hijry H, 2017). El equilibrio entre la vida personal y laboral ha ocupado un lugar central en las prácticas y políticas de empleadores, inicialmente considerado como un tema que debe ser manejado por el empleado. Se cree que los problemas de equilibrio entre el trabajo y la vida privada están relacionados positivamente con las numerosas ventajas que se han descubierto correlacionadas con el equilibrio entre el trabajo y el contexto de empleador y empleado (Huang W, 2020).

## VI. CONCLUSIONES

1. El análisis correlativo nos demostró la positividad y fuerte relación existente entre ambas variables de estudio, obteniéndose un coeficiente de correlación de  $r=0,850$ , con un grado de significación por debajo del parámetro normal,  $p=0.000$ ; con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto se puede evidenciar estadísticamente que si existe.
2. Para desarrollar y conocer los hallazgos de la distribución de los estilos de liderazgo existentes en los trabajadores de la IMRSN, se tomó como base la encuesta planteada, la cual fue validada por juicio de expertos, demostrando en la tabulación estadística lo siguiente: estilo de liderazgo democrático ocupando un 58% del total de los trabajadores, seguido del estilo de liderazgo transformacional con un 25% y en menor medida al estilo de liderazgo afiliativo con un 17 %.
3. De lo relacionado a los niveles de desempeño laboral existentes en los trabajadores de la IMRSN, bajo la puntuación determinada: bajo (18 a 42 puntos); Medio (43 a 66 puntos) y Alto (67 a 90 puntos); se evidencio que la mayoría de los trabajadores de la IMRSN presento un desempeño laboral de nivel medio del 53%, seguido del nivel alto con 30% y finalmente un nivel bajo con un 17%.
4. De lo determinado con respecto a la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral; se tuvo que si existe una relación fuerte, significativa y estrecha entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral.
5. De lo determinado con respecto a la relación entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral; se tuvo que si existe una relación fuerte, significativa y estrecha entre el estilo de liderazgo democrático y el desempeño laboral.
6. De lo determinado con respecto a la relación entre el estilo de liderazgo afiliativo y el desempeño laboral; se tuvo que si existe una relación fuerte, significativa y estrecha entre el estilo de liderazgo afiliativo y el desempeño laboral.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Los resultados indicaron que existe una fuerte relación entre ambas variables, por tanto se recomienda establecer un estilo de liderazgo por parte de los coordinadores con sus colaboradores, para así fortalecer y obtener un desempeño laboral eficaz en la institución, con el compromiso de responsabilidad que va de la mano por parte de todos los trabajadores.
2. Se recomienda evaluar de forma anual y constante el estilo de liderazgo que predomina en la institución, para así poder rectificar y fortalecer las falencias que se puedan encontrar en el desempeño laboral de sus colaboradores.
3. Los resultados obtenidos en el presente estudio con respecto a los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la IMRSN, deben ayudar a plantear en la organización estrategias, capacitaciones y jornadas motivacionales orientadas a mejorar su desempeño laboral; para así poder mejorar la productividad de los mismos.
4. Al evidenciar un predominio en el de estilo de liderazgo democrático encontrado en relación a un nivel de desempeño medio, se recomienda poder identificar en los trabajadores de la IMRSN características que permitan desarrollar y explotar sus capacidades para así alcanzar un nivel de desempeño laboral alto, logrando de esta forma un mejor resultado institucional.
5. Es necesario desarrollar nuevos estudios con la finalidad de verificar nuestros hallazgos en el contexto de una población más numerosa para verificar si estas pueden extenderse como recomendaciones en otros rubros laborales.
6. Es conveniente evaluar la influencia de nuevas variables personales, sociales o institucionales; que puedan influir en el desempeño laboral de los trabajadores a fin de tomarlas en cuenta en los procesos de mejora de la calidad.

## REFERENCIAS

- Abualoush, S. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5(2).
- Abualoush, S. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 6(2).
- Akpaprep, J. (2019). The influence of leadership style on organizational performance at Tumakavi development association, tamale, northern region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8.
- Akpoviroro, K. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *The International Journal of Economic Behavior*, 8(1).
- Alharbi, A. (2017). Leadership styles of nurse managers and their effects on nurse and organizational performance, issues and problems. *International Journal of Information Research and Review*, 4(9).
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Editorial Episteme CA.
- Arnan, R. (2020). Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 4(5).
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos de Liderazgo y su Eficacia en la Administración Pública*. México: Lulu Enterprises Inc.
- Bataineh, K. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 5(1).
- Bormann, K. (2018). Doing bad through being selective in doing good: The role of within-unit variability in ethical leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6.

- Breuer, C. (2017). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8).
- Breuer, C. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1).
- Bocanegra, A (2019). *Liderazgo y desempeño laboral en la Sociedad de Beneficencia de Chiclayo 2019*. Chiclayo: Repositorio Universidad Cesar Vallejos.
- Bonifaz Villar, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Cerna, K. (2015). *El estilo de liderazgo de los gerentes y su influencia en el desempeño laboral del personal en una empresa de almacenes generales de la ciudad de Cajamarca*. Cajamarca, Perú. Repositorio Universidad privada del norte.
- Chang, H. (2018). Does leadership matter? study of leadership style, job performance and job satisfaction. *Poslovna ekonomija business economics*, 11(2).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores.(s/f)
- Claros, C. (2019). *Liderazgo y Desempeño Laboral de los instructores de la escuela de tecnología de la información del SENATI – Huacho en el año 2018*. Huacho: Repositorio UNJFSC.
- Cook, A. (2019). Observing leadership as behavior in teams and herds: An ethological approach to shared leadership research. *The Leadership Quarterly*, 31.
- Cropanzano, R. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1).
- Depaoli, S. (2017). Improving transparency and replication in Bayesian statistics: *The WAMBS-checklist*. *Psychological Methods*, 22(2).
- De Jong, B. (2017). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8).
- Dike, E. (2019). Democratic leadership style and organizational performance: an appraisal. *International Journal of development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 9(3).

- Dolly, K. (2018). Impact of democratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in Port Harcourt, rivers state, Nigeria. *International Journal of Research, Granthaalayah*, 6(10).
- Fulmer, C. (2018). Multilevel trust: A theoretical and practical imperative. *Journal of Trust Research*, 8(2).
- García, J. Reding, A. López, J. (2013). *Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica*. *Investigación en educación médica* 2(8).
- Grille, A. (2017). Behavior, psychological empowerment, and fair rewards. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3).
- Hijry, H. (2017). Study the factors that influence employees performance in the steel factory, Saudi Arabia. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 8(3).
- Huang, W. (2020). Comparison of the influences of structured on-the-job training and classroom training approaches on trainees' motivation to learn. *Human Resource Development International*, 7(2).
- Ince, F. (2018). The effect of democratic leadership on organizational cynicism: a study on public employees. *Journal of Research Turk*, 10(2).
- Islam, M. (2018). Leadership styles navigate employee job performance. *The Comilla University Journal of Business Studies*, 5(1).
- Khan, K. (2017). Impact of Training on Employee Development and Other Behavioral Outcomes: A Case of Public Accountant Trainees in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 4(2).
- Korsgaard, M. (2018). Conceptualizing time as a level of analysis: New directions in the analysis of trust dynamics. *Journal of Trust Research*, 8(2).
- Kozlowski, S. (2017). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).
- Kurtessis, J. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6).
- Lakra, N. (2017). Assessment of Employee Training: The Case of Steel Industry in India. *The IUP Journal of Management Research*, 7(4).



- Lin, S. (2017). Study of Impact on -Job Training on Job Performance of Employees in Catering Industry. *The International Journal of Organizational Innovation Num*, 14(3).
- Lor, W. (2017). The influence of leadership on employee performance among jewellery artisans in malaysia. *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(1).
- Lai, F. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE*, 1.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning Editores S.A.
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. Editorial Limusa S.A.
- Mendis, M. (2018). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 6(2).
- Monteagudo, G. (2018). *Estilos De Liderazgo Y Desempeño Laboral Del Personal Policial De La Unidad Ejecutora 012-X-Dirtepolcusco*. Trujillo: Repositorio UCV
- Nawoseing, D. (2017). Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7).
- Park, J. (2017). Shared leadership in teams: A qualitative analysis of theoretical themes, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Proceedings*.
- Perez, Y (2018). *Programa de liderazgo transaccional para mejorar el desempeño laboral en Electrotiendas del Perú SAC Chiclayo 2018*. Chiclayo: Repositorio Universidad Cesar Vallejos.
- Piergiorgio, C. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. McGraw-Hill / Interamericana de España S.A.
- Pieterse, A. (2019). Hierarchical leadership versus self-management in teams: Goal orientation diversity as moderator of their relative effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 30 (6).

- Putra, M. (2020). Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies. *SHS Web of Conferences*.
- Sweeney, A. (2018). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 21.
- Sanson, S. (2017). The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 32(3).
- Shariful, M. (2017). Leadership Styles Navigate Employee Job Performance SSRN *Electronic Journal*, 5(1).
- Shaikh, M. (2017). Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(4).
- Soomro, A. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(4).
- Zhu, J. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7).
- Waller, M. (2018). Systematic behavioral observation for emergent team phenomena: Key considerations for quantitative video-based approaches. *Organizational Research Methods*, 21(2).
- Wang, L. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4).
- Wu, Q. (2018). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1).

## ANEXOS

### ANEXO 1: Matriz de operalización de variables

Variables de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de Medición
<b>Liderazgo</b>	Define el liderazgo como el proceso entre un grupo de individuos que lideran y personas que los siguen, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos dentro de una organización, a través de un elemento fundamental en esta definición, el cual es el cambio (Lussier y Achua, 2011).	Se definió a partir de sus dimensiones, y sus respectivos indicadores, los cuales fueron contemplados a través de 18 ítems y medidos con la escala de Likert, que responde las necesidades de la investigación.	<p><b>Toma de decisión</b> (ítems: 1,2,3,4,5,6)</p> <p><b>Comunicación</b> (ítems: 7,8,9,10,11,12)</p> <p><b>Motivación</b> (ítems: 13,14,15,16,17,18)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia idealizada / Carisma.</li> <li>- Motivación inspiracional / Inspirador.</li> <li>- Delega responsabilidades.</li> <li>- Capacidad para la escucha activa.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Disciplina. .</li> </ul>	<p><b>Escala de valoración:</b></p> <p>1 = Muy en desacuerdo.            2 = Algo en desacuerdo            3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo            4 = Algo de acuerdo            5 = Muy de Acuerdo</p>

<p><b>Desempeño laboral</b></p>	<p>Se define como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. (Faria, 1995).</p>	<p>Se definió a partir de sus diversas características, englobándola dentro sus respectivos indicadores, los cuales fueron contemplados a través de 18 ítems y medidos con la escala de Likert, que responde las necesidades de la investigación.</p>	<p><b>Motivación</b> (ítems: 1,2,3,4,5,6)</p> <p><b>Atención al usuario</b> (ítems: 7,8,9,10,11,12)</p> <p><b>Trabajo en equipo</b> (ítems: 13,14,15,16,17,18)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad.</li> <li>- Reconocimiento.</li> <li>- Satisfacción del cliente.</li> <li>- Servicio oportuno.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Relaciones interpersonales.</li> </ul>	<p><b>Escala de valoración:</b></p> <p>1 = Muy en desacuerdo. 2 = Algo en desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = Algo de acuerdo 5 = Muy de Acuerdo</p>
---------------------------------	--	---	--	---	--

## ANEXO 2: Instrumentos

### ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LOS NIVELES Y GRADOS DE LIDERAZGO

Con el objetivo de desarrollar el trabajo de investigación, se solicita a usted a participar del presente cuestionario, el cual se efectuará de forma anónima, es por ello que se le pide responder con toda sinceridad.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada ítem y marque en el recuadro correspondiente, si la afirmación señalada es la siguiente:

**1** = Muy en desacuerdo      **3** = Ni de acuerdo ni en      **4** = Algo de acuerdo  
**2** = Algo en desacuerdo      desacuerdo      **5** = Muy de acuerdo

N°	ITEMS	Escala de Likert				
		1	2	3	4	5
01	Cuando existen problemas en la institución invita al personal a ser partícipes en la toma de decisiones para solucionarlos.					
02	Permite que otra persona encargada tome las decisiones en su ausencia.					
03	Espera el momento oportuno para tomar una decisión.					
04	Toma decisiones rápidamente frente a un problema.					
05	Estudia las consecuencias para tomar una decisión.					
06	Busca alternativas y sugerencias para conservar buenas relaciones humanas.					
7	Demuestra habilidades comunicativas.					
8	En las actividades laborales utiliza la comunicación para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9	Fomenta el trabajo en equipo.					
10	Escucha y respeta las ideas de los demás.					
11	Negocia soluciones mediante dialogo.					
12	Tiene una disposición abierta para escuchar a los demás.					
13	Actúa con justicia en situaciones de conflictos en la institución.					
14	Reconoce públicamente las actitudes relevantes de los colaboradores y de los aprendices.					
15	Otorga estímulo a quien se lo merece para mejorar el clima.					
16	Reconoce el trabajo del personal a su cargo.					
17	Anima a los instructores a superar los estándares de rendimiento alcanzado.					
18	Permanentemente persuade o convence para trabajar armónicamente.					

## ENCUESTA PARA DESEMPEÑO LABORAL

Con el objetivo de desarrollar el trabajo de investigación, se solicita a usted a participar del presente cuestionario, el cual se efectuará de forma anónima, es por ello que se le pide responder con toda sinceridad.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada ítem y marque en el recuadro correspondiente, si la afirmación señalada es la siguiente:

1 = Muy en desacuerdo                      3 = Ni de acuerdo ni en                      4 = Algo de acuerdo  
 2 = Algo en desacuerdo                      desacuerdo                                      5 = Muy de acuerdo

N°	I T E M S	Escala de Likert				
		1	2	3	4	5
01	Genera un conflicto cognitivo en base a preguntas problematizadoras.					
02	Desarrolla estrategias para recoger saberes previos.					
03	Ayuda a construir los nuevos saberes.					
04	Relaciona los nuevos saberes con la realidad.					
05	Favorece la adquisición del aprendizaje en equipo.					
06	Utiliza estrategias para el trabajo en equipo.					
07	Propicia un ambiente de clase agradable.					
08	Mantiene el ambiente de forma ordenada.					
09	Demuestra actitud de solidaridad					
10	Demuestra ética profesional.					
11	Demuestra empatía.					
12	Reconoce el potencial del aprendiz					
13	Evalúa permanentemente los aprendizajes de los aprendices.					
14	Registra y hace uso de la evaluación formativa.					
15	Aplica diferentes tipos de evaluación.					
16	Valora en forma justa la participación de los aprendices.					
17	Verifica el nivel de logro de los aprendizajes a través de instrumentos de evaluación.					
18	Comprende y ayuda a los aprendices que se atrasan en el proceso de aprendizaje.					

### ANEXO 3: Resultados

**Tabla 7**

*Distribución entre el estilo de liderazgo transformacional y los niveles desempeño laboral de los trabajadores de la IMRSN.*

Desempeño Laboral	Liderazgo Transformacional	
	n <sup>e</sup>	%
<b>Alto</b>	6	67%
<b>Medio</b>	2	22%
<b>Bajo</b>	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

*Nota. Intendencia Macrorregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

<sup>e</sup> Alfa de Cronbach: 0.91

**Tabla 8**

*Distribución entre el estilo de liderazgo democrático y los niveles desempeño laboral de los trabajadores de la IMRSN.*

Grado de Desempeño Laboral	Liderazgo Democrático	
	n <sup>f</sup>	%
<b>Alto</b>	4	19%
<b>Medio</b>	15	71%
<b>Bajo</b>	2	10%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota. Intendencia Macrorregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

<sup>f</sup> Alfa de Cronbach: 0.91

**Tabla 9**

*Distribución entre el estilo de liderazgo afiliativo y los niveles desempeño laboral de los trabajadores de la IMRSN.*

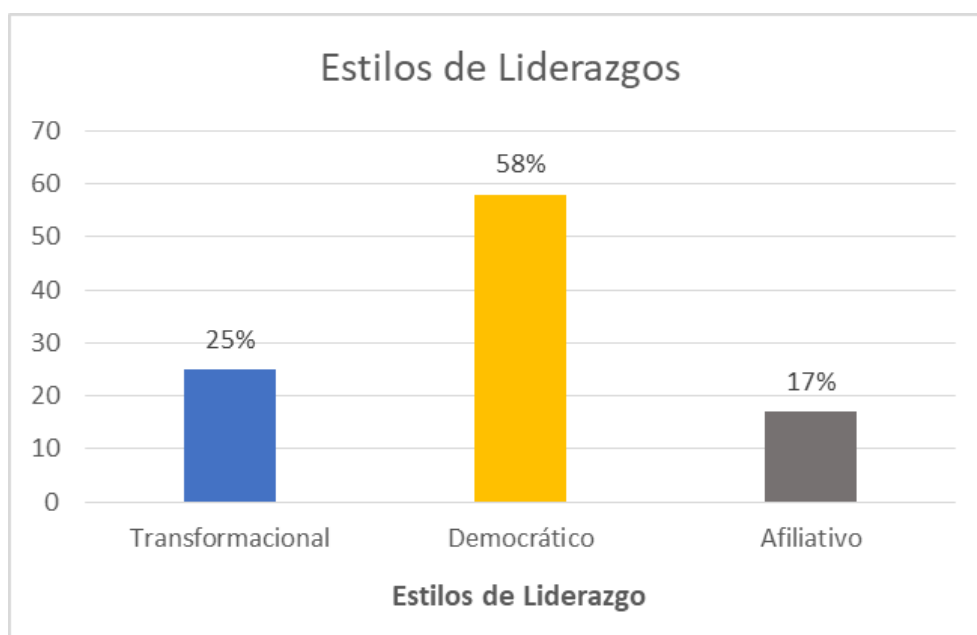
<b>Grado de Desempeño Laboral</b>	<b>Liderazgo Afiliativo</b>	
	<b>n<sup>9</sup></b>	<b>%</b>
<b>Alto</b>	1	17%
<b>Medio</b>	2	33%
<b>Bajo</b>	3	50%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

*Nota. Intendencia Macrorregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

<sup>9</sup> Alfa de Cronbach: 0.84

**Figura 1**

*Determinar los estilos de liderazgo existentes en la IMRSN.*

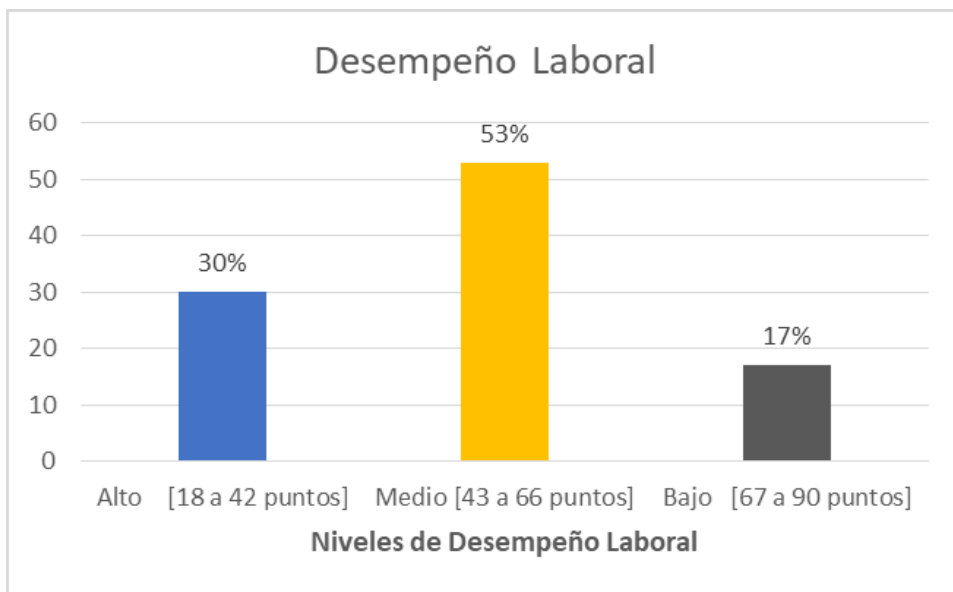


*Nota. Intendencia Macrorregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*



**Figura 2**

*Determinar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la IMRSN.*



*Nota. Intendencia Macroregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

**Figura 3**

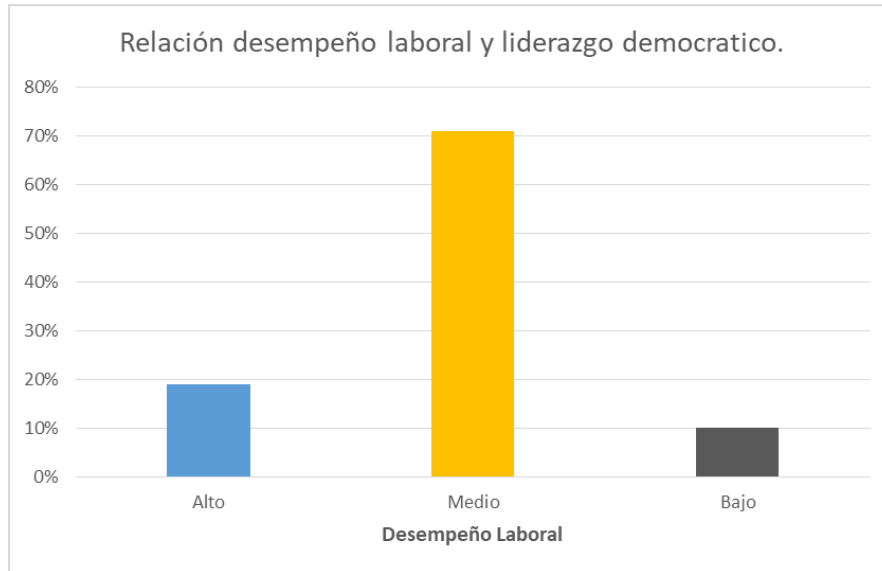
*Relación entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la IMRSN.*



*Nota. Intendencia Macroregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

**Figura 4**

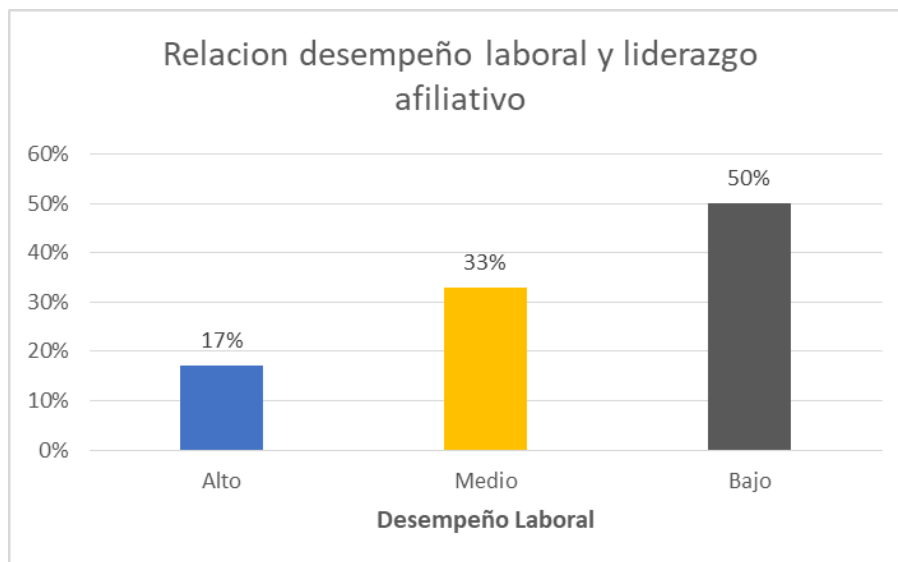
*Relación entre liderazgo democrático y el desempeño laboral de los trabajadores de la IMRSN.*



*Nota. Intendencia Macrorregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021.*

**Figura 5**

*Relación entre liderazgo afiliativo y el desempeño laboral de los trabajadores de la IMRSN.*



*Nota. Intendencia Macrorregional SUSALUD Norte: Ficha de datos: 2021*

## ANEXO 5: Formato de opinion de expertos.

### FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES:

##### 1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto:

Campos Pérez Fiorella Juriko

##### 1.2. Grado Académico:

Magister

##### 1.3. Cargo e Institución donde labora:

Administradora - Centro de Diálisis NEFRO CIX SAC

##### 1.4. Nombre del Instrumento:

Encuesta para la medición del desempeño laboral.

##### 1.5. Título de la Investigación:

Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo

##### 1.6. Autor del Instrumento:

Claro C. (2019).

#### II. ASPECTOS DE VALIDACION:

CRITERIOS	INDICADORES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	X		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el	X		

	rendimiento laboral en los trabajadores.			
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico-científicos.	X		
<b>COHERENCA</b>	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	X		
<b>METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito de la investigación.	X		

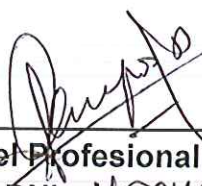
**III. VALORACION –OPINION DE APLICABILIDAD:**

- (~~..X~~.) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.  
 (.....) El instrumento NO puede ser aplicado tal como está elaborado.

**Sugerencias:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Chiclayo, 30 de Junio de 2021

  
 Firma del Profesional Experto  
 N° de DNI: 48048559  
 N° de Teléfono: 978915322

## FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto:

..... Campos Pérez Tizella Juriks .....

1.2. Grado Académico:

..... Magister .....

1.3. Cargo e Institución donde labora:

..... Administradora - Centro de Diagnóstico NEFRO CIX S.A.C .....

1.4. Nombre del Instrumento:

Encuesta para la medición de liderazgo

1.5. Título de la Investigación:

Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo

1.6. Autor del Instrumento:

Claro C. (2019).

### II. ASPECTOS DE VALIDACION:

CRITERIOS	INDICADORES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	X		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el	X		

	rendimiento laboral en los trabajadores.			
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico-científicos.	X		
<b>COHERENCA</b>	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	X		
<b>METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito de la investigación.	X		

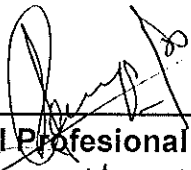
III. VALORACION –OPINION DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.  
 (....) El instrumento NO puede ser aplicado tal como está elaborado.

Sugerencias:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Chiclayo, 30 de junio de 2021

  
 Firma del Profesional Experto  
 N° de DNI: 40048558  
 N° de Teléfono: 978515322

## FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

#### 1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto:

..... BOCANEGRA NAHUIÑMALMA ARMANDO VASCO .....

#### 1.2. Grado Académico:

..... MAGISTER .....

#### 1.3. Cargo e Institución donde labora:

..... DOCENTE UNIVERSITARIO .....

#### 1.4. Nombre del Instrumento:

Encuesta para la medición de liderazgo

#### 1.5. Título de la Investigación:

Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo

#### 1.6. Autor del Instrumento:

Claro C. (2019).

### II. ASPECTOS DE VALIDACION:

CRITERIOS	INDICADORES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros	✓		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	✓		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán	✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el	✓		

	rendimiento laboral en los trabajadores.	✓		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico-científicos.	✓		
<b>COHERENCA</b>	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	✓		
<b>METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito de la investigación.	✓		

**III. VALORACION –OPINION DE APLICABILIDAD:**

- (.....) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.  
 (.....) El instrumento NO puede ser aplicado tal como está elaborado.

**Sugerencias:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Chiclayo, 30 de JUNIO de 2021




---

Firma del Profesional Experto  
 N° de DNI: 41784780  
 N° de Teléfono: 961285133



## FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

#### 1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto:

..... BOCANEGRA NAHUIÑALLMA ARMANDO VASCO .....

#### 1.2. Grado Académico:

..... MAGISTER .....

#### 1.3. Cargo e Institución donde labora:

..... DOCENTE UNIVERSITARIO .....

#### 1.4. Nombre del Instrumento:

Encuesta para la medición del desempeño laboral.

#### 1.5. Título de la Investigación:

Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo

#### 1.6. Autor del Instrumento:

Claro C. (2019).

### II. ASPECTOS DE VALIDACION:

CRITERIOS	INDICADORES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros	✓		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	✓		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán	✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el	✓		

	rendimiento laboral en los trabajadores.	✓		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico-científicos.	✓		
<b>COHERENCA</b>	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	✓		
<b>METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito de la investigación.	✓		

**III. VALORACION –OPINION DE APLICABILIDAD:**

(.....) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

(.....) El instrumento NO puede ser aplicado tal como está elaborado.

**Sugerencias:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Chiclayo, ..3.0... de .....*Junio*..... de 2021

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Profesional Experto

N° de DNI: 41784780

N° de Teléfono: 961285133

## FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto:

.....  
Pivon Gorub Keren Yessenio

1.2. Grado Académico:

.....  
Magister

1.3. Cargo e Institución donde labora:

.....  
Médico Cirujano

1.4. Nombre del Instrumento:

Encuesta para la medición del desempeño laboral.

1.5. Título de la Investigación:

Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo

1.6. Autor del Instrumento:

Claro C. (2019).

### II. ASPECTOS DE VALIDACION:

CRITERIOS	INDICADORES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	✓		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros	✓		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	✓		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	✓		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán	✓		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el	✓		

	rendimiento laboral en los trabajadores.	X		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico-científicos.	X		
<b>COHERENCA</b>	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	X		
<b>METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito de la investigación.	X		


**III. VALORACION –OPINION DE APLICABILIDAD:**

- El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.  
 El instrumento NO puede ser aplicado tal como está elaborado.

**Sugerencias:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Chiclayo, 30 de Junio de 2021



Firma del Profesional Experto

N° de DNI: 46130652

N° de Teléfono: 992154987

## FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del profesional experto:

Pujon Barrio Karen Yezhenia.....

1.2. Grado Académico:

Magister.....

1.3. Cargo e Institución donde labora:

Médico Cirujano.....

1.4. Nombre del Instrumento:

Encuesta para la medición de liderazgo

1.5. Título de la Investigación:

Liderazgo y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la  
Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo

1.6. Autor del Instrumento:

Claro C. (2019).

### II. ASPECTOS DE VALIDACION:

CRITERIOS	INDICADORES	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X		
OBJETIVIDAD	Esta expresado en indicadores precisos y claros	X		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X		
ORGANIZACIÓN	Presentan los ítems una organización lógica.	X		
PERTINENCIA	Los ítems corresponden a las dimensiones que se evaluarán	X		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar el	X		

	rendimiento laboral en los trabajadores.	Y		
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico-científicos.	Y		
<b>COHERENCA</b>	Hay relación entre dimensiones e indicadores.	Y		
<b>METODOLOGIA</b>	La estrategia responde al propósito de la investigación.	Y		

**III. VALORACION –OPINION DE APLICABILIDAD:**

- (...Y) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.  
 (.....) El instrumento NO puede ser aplicado tal como está elaborado.

**Sugerencias:**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Chiclayo, 30 de Junio de 2021

  
 Firma del Profesional Experto  
 N° de DNI: 46130652  
 N° de Teléfono: 992154987



PERÚ

Ministerio  
de Salud

Superintendencia  
Nacional de Salud

“Año Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

1041048-1

Santiago de Surco, 11 de Agosto del 2021

**EXPEDIENTE N° 08357-2021**  
**CARTA N° 00061-2021-SUSALUD/OGPER**

ROXANA ELIZABETH VASQUEZ MONTENEGRO  
revasquezm@susalud.gob.pe

**Presente**

Asunto : Sobre solicitud de autorización para realizar trabajo de investigación

Referencia : Carta S/N Proveído Entrada 21852

Mediante el presente me dirijo a usted para saludarlo cordialmente, y a la vez comunicarle que, la Intendencia Macro Regional Norte - IMRSN, mediante Memorándum N° 00264-2021-SUSALUD/IMRSN, autoriza la aplicación de dos (02) cuestionarios a todos los/as servidores/as de la Macro Regional Norte, según detalle siguiente:

- ✓ 01 Cuestionario para el estudio de liderazgo, que contiene 18 preguntas, agrupadas en 03 dimensiones de motivación, comunicación y toma de decisiones. Autor Claro C. 2019.
- ✓ 01 Cuestionario para el estudio de desempeño laboral, que contiene 18 preguntas, sin dimensiones. Autor Claro C. 2019.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



Firmado digitalmente por SAN  
MARTIN BARRIENTOS Edmundo  
Luis FAU 20377985843 hard  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 12.08.2021 11:08:32 -05:00

**Edmundo Luis San Martín Barrientos**  
**Director General de la Oficina General de Gestión de las Personas**

ELSB/FMLC



Firmado digitalmente por LINARES  
COLLANTES Fanny Melissa FAU  
20377985843 soft  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 11.08.2021 10:26:57 -05:00

**EXPEDIENTE N° 08357-2021**  
**MEMORANDUM N° 00264-2021-SUSALUD/IMRSN**

**A** : **Edmundo Luis San Martín Barrientos**  
**Director General de la Oficina General de Gestión de las Personas**

**ASUNTO** : Autorización para realizar trabajo de investigación

**REF.** : MEMORANDUM N° 00528-2021-SUSALUD/OGPER

**FECHA** : Chiclayo, 10 de Agosto del 2021

---

Por el presente me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y con atención al documento de la referencia, hago de su conocimiento que esta Intendencia autoriza el recojo de información y aplicación de cuestionario de investigación, para el proyecto de investigación de grado, titulado: "Liderazgo y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte de Chiclayo", solicitado por la servidora Roxana Elizabeth Vásquez Montenegro.

Atentamente,



Firmado digitalmente por VELA  
LOPEZ Miguel Antonio FAU  
20377985843 hard  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 10.08.2021 13:25:12 -05:00

**M.C. MIGUEL ANTONIO VELA LOPEZ**  
**Intendente Macro Regional de la Región Norte**

MAVL/JPMC