



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

MODELO EXPLICATIVO DEL CLIMA
LABORAL BASADO EN EL
LIDERAZGO Y EL COMPROMISO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN
DE SALUD HUANCAYO

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
DOCTORA EN PSICOLOGÍA

HILDA ROSARIO BERAUN VASQUEZ

LIMA – PERÚ

2025

ASESOR

Dr. Giancarlo Ojeda Mercado

JURADO DE TESIS

DRA. ELIZABETH DANY ARAUJO ROBLES

PRESIDENTE

DR. DAVID HILARIO JAUREGUI CAMASCA

VOCAL

DR. ALBERTO AGUSTIN ALEGRE BRAVO

SECRETARIO

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre a mi lado y darme fortaleza para cumplir mis metas
razadas.

A mi esposo Juan mis hijos Juan Diego, Andreè y Diana, por el apoyo invaluable
que me brindaron en todo el proceso para la realización de la tesis.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor Dr. Giancarlo Ojeda Mercado por el constante seguimiento y sus
valiosas enseñanzas, que me permitieron la culminación de la tesis.

También a los docentes del Doctorado en Psicología de la Universidad Cayetano
Heredia, quienes contribuyeron en mi formación durante los tres años de estudios.

Al gerente general de la clínica privada de salud, Dr. Félix Ortega Arce, quien en
todo momento me brindó las facilidades para la realización del estudio.

A los trabajadores que formaron parte de esta investigación, por su buena
predisposición y consentimiento para ser parte de este estudio.

A todos, muchas gracias por el apoyo brindado.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Tesis autofinanciada.

DECLARACION JURADA DE AUTOR			
FECHA		MAYO	2025
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EGRESADO	BERAUN VASQUEZ HILDA ROSARIO		
PROGRAMA DE POSGRADO	DOCTORADO EN PSICOLOGIA		
AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS	2018		
TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO	MODELO EXPLICATIVO DEL CLIMA LABORAL BASADO EN EL LIDERAZGO Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SALUD HUANCAYO		
MODALIDAD	Tesis	x	Sustentación temática
Declaración del Autor El presente Trabajo de Grado es original y no es el resultado de un trabajo en colaboración con otros, excepto cuando así está citado explícitamente en el texto. No ha sido ni enviada ni sometida a evaluación para la obtención de otro grado o diploma que no sea el presente.			
Teléfono de contacto (fijo/móvil)	964822800		
E-mail	hilda.beraun@ upch.pe		



Firma del egresado

DNI 19899937

ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT.....	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
III. HIPÓTESIS	16
IV. MARCO TEÓRICO	18
V. METODOLOGÍA	77
VI. RESULTADOS.....	93
VII. DISCUSIÓN.....	99
VIII. CONCLUSIONES	110
IX. RECOMENDACIONES.....	112
X. REFERENCIAS	113
XI. ANEXOS.....	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo Rango total de liderazgo	54
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de la Variable Clima laboral.....	75
Tabla 3 Matriz de Operacionalización de la Variable liderazgo.....	76
Tabla 4 Matriz de Operacionalización de la Variable compromiso laboral.....	76
Tabla 5 Distribución de trabajadores en función del sexo	78
Tabla 6 Distribución de trabajadores por rangos de edad	78
Tabla 7 Distribución de Profesionales	79
Tabla 8 Validez de V de Aiken de la variable clima laboral	82
Tabla 9 Alfa de Cronbach de la variable clima laboral.....	83
Tabla 10 Validez de V de Aiken de la variable liderazgo.....	84
Tabla 11 Alfa de Cronbach de la Variable Liderazgo.....	86
Tabla 12 Validez de V de Aiken de la variable compromiso laboral	87
Tabla 13 Alfa de Cronbach de la variable compromiso laboral.....	88
Tabla 14 Matriz de correlaciones entre las variables del modelo estructural	93
Tabla 15 Hipótesis de investigación sobre los efectos y sus estimaciones de bootstrapping.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Clima Laboral de Litwin y Stringer	31
Figura 2 Elementos del clima laboral de Gibson et al.	36
Figura 3 Propuesta del modelo clima laboral basado en el liderazgo y el compromiso laboral	61
Figura 4 Resultados del modelo estructural explicativo del clima laboral	96

RESUMEN

Se examinó la validez del modelo explicativo sobre el clima laboral basado en el liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo. El estudio fue de tipo sustantivo, enfoque cuantitativo, nivel explicativo y diseño no experimental transversal, empleando el modelamiento de ecuaciones estructurales como método de análisis. La población se compuso de 204 trabajadores, a quienes se les aplicaron tres escalas con buenos índices de validez y fiabilidad. Los resultados confirmaron la validez del modelo propuesto, con valores $\chi^2(37) = 51.0$, $p = .062$, CFI = .983, GFI = .940, RMSEA = .050, SRMR = .037. Específicamente, se determinó que la variable liderazgo transformacional presentó una relación directa con el clima laboral, mientras que el compromiso laboral medió esta relación. En contraste, las dimensiones de liderazgo transaccional y laissez faire no demostraron influencia directa en el clima laboral, ni se evidenció un efecto de mediación a través del compromiso laboral. Se subraya la importancia de fomentar el liderazgo transformacional en contextos hospitalarios, puesto que este estilo considera a los trabajadores de manera individualizada, confiriéndoles valor dentro de la organización. Este reconocimiento mejora la percepción sobre el clima laboral a través del compromiso laboral, generando un fuerte vínculo emocional y aumentando su disposición para continuar en la organización.

PALABRAS CLAVE

CLIMA LABORAL, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, LIDERAZGO TRANSACCIONAL, LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE, COMPROMISO LABORAL.

ABSTRACT

The validity of the explanatory model on work climate based on leadership and work commitment of workers in a health care company in Huancayo was examined. The study was of basic type, quantitative approach, explanatory level and non-experimental cross-sectional design, using structural equation modeling as the method of analysis. The population consisted of 204 workers, to whom three scales with good validity and reliability indexes were applied. The results confirmed the validity of the proposed model, with values $\chi^2(37) = 51.0$, $p = .062$, CFI = .983, GFI = .940, RMSEA = .050, SRMR = .037. Specifically, it was determined that the transformational leadership variable presented a direct relationship with work climate, while work engagement mediated this relationship. In contrast, the transactional leadership and laissez faire dimensions did not show a direct influence on work climate, nor was there evidence of a mediating effect through work engagement. The importance of promoting transformational leadership in hospital contexts is emphasized, since this style considers workers individually, giving them value within the organization. This recognition improves the perception of the work climate through work commitment, generating a strong emotional bond and increasing their willingness to continue in the organization.

KEYWORDS

WORK CLIMATE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRANSACTIONAL LEADERSHIP, LAISSEZ FAIRE LEADERSHIP, WORK ENGAGEMENT.

I. INTRODUCCIÓN

Los grandes desafíos presentados por la globalización han afectado también al sector salud y sus servicios. En los últimos años se generaron grandes cambios y transformaciones que obligaron a las empresas prestadoras de salud a adecuarse a los avances científicos y tecnológicos para mantener su competitividad en el mercado laboral. Según Marqués et al. (2012) este entorno cambiante, particularmente los avances tecnológicos, implicó que las instituciones públicas y privadas enfrentaran una incertidumbre que afectan las relaciones laborales y sociales, con potencial de representar un problema significativo. En esta misma línea, Bustamante-Ubilla et al. (2015) afirman que los servicios de salud se enfrentan a una población más demandante que desafía las capacidades del sistema de atención, alterando las relaciones del trabajador en su entorno laboral y repercutiendo en actitudes inadecuadas durante la atención de los pacientes.

En este contexto, ofrecer un servicio de calidad en el sector salud resulta de vital importancia, por lo que el personal que labora en este ámbito necesita implementar mecanismos para brindar una atención eficiente y oportuna con el objetivo de retener al cliente. Según Yelitza (2005), al proporcionar un servicio de salud eficiente se debe cubrir las expectativas del usuario y generar confianza por quienes asisten con un diagnóstico o tratamiento oportuno. Sin embargo, las organizaciones prestadoras de servicios de salud no logran superar limitaciones para este fin, como resolver adecuadamente los problemas relacionados con el clima laboral, que repercuten en

conductas inapropiadas por los trabajadores en el trato a los pacientes (Trujillo et al., 2007).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) informó que el 10% de los servicios sanitarios pertenecen al sector privado. Ante dicha realidad, los profesionales del ámbito de salud, incluyendo médicos, enfermeras(os) y técnicos en enfermería, suelen trabajar tanto en el ámbito privado como público, desarrollando múltiples funciones que superaron su capacidad de atención y rendimiento en el trabajo, lo que resulta en un menor compromiso con su desempeño laboral en los últimos años.

En el Perú persisten deficiencias en los servicios de atención, debido al escaso compromiso asumido por los trabajadores en el desempeño de su labor, manifestándose en frecuentes reclamos de los pacientes sobre el trato recibido por parte del personal de salud. Según un estudio de la Defensoría del Pueblo (2019), el sector salud fue uno de los que recibió más quejas respecto a la atención deficiente, desabastecimiento de medicamentos y déficit de recursos humanos. De acuerdo con Inga y Arosquipa (2019), esto se debe a la débil implementación de políticas sanitarias, escasa inversión y deficiente gestión de los recursos económicos, que se traducen en servicios de salud de baja calidad, inadecuados para las necesidades de la población y generadores de una crisis alarmante para millones de peruanos.

Según Chiavenato (2011), el recurso humano es fundamental en una organización al constituirse como un recurso dinámico formado por personas que trabajan y permanecen en la entidad. Los trabajadores al ingresar a una organización difieren entre sí por sus características individuales y experiencia en el puesto, así como por su motivación hacia el trabajo. Por su parte, Chiang et al. (2007) sostienen que una

organización de salud representa un espacio estructurado de prácticas médicas donde se establecen relaciones interpersonales entre el personal y los usuarios con problemas de salud.

Para Mendez (2006), el clima organizacional constituye el entorno físico y psicológico propio de una organización, percibido por el trabajador conforme a las condiciones establecidas en su proceso de interacción social, cultural y personal según la jerarquía organizacional donde se ubica, determinando así su conducta y la eficiencia demostrada en el trabajo. En este sentido, resulta imprescindible estudiar el clima laboral de los servicios de salud, al ser un factor determinante para mejorar las condiciones laborales, las relaciones y las actitudes de los individuos (Bernal et al., 2015).

El clima laboral se define como la percepción que desarrollaron los trabajadores sobre aspectos de la estructura organizacional como los procesos y procedimientos, las relaciones interpersonales y el ambiente físico donde se desenvuelven, elementos que inevitablemente encuentran en su ambiente laboral y que pueden afectar su comportamiento positiva o negativamente (García, 2009).

El clima laboral se relaciona con otras variables que también inciden en el comportamiento de los trabajadores, siendo el liderazgo uno de los factores que influye directamente sobre la actitud del individuo. Por ello, el estudio de Serrano y Portalanza (2014) afirmó que el tipo de liderazgo ejercido en una organización tiene influencia directa sobre el clima laboral. De acuerdo con Sánchez (2014), un líder es aquel que ejerce influencia sobre un grupo de personas de manera efectiva y eficiente, con capacidades que orientaron hacia la consecución de un objetivo común. El ejercicio de

un buen liderazgo crea un ambiente de trabajo adecuado mediante interacciones de apoyo entre el líder y sus seguidores, incrementándose en la medida que se desarrolla un buen planeamiento, práctica y disciplina.

Otra variable que también establece una relación directa con el clima laboral es el compromiso laboral. Por esta razón, resulta fundamental que en las empresas prestadoras de salud predomine un ambiente laboral adecuado que estimule en los empleados el deseo de comprometerse con la organización (Soberanes & De la Fuente, 2009).

Según Benítez y Del Águila (2015), el compromiso laboral representa una decisión personal asumida por el trabajador al mantener una condición mental positiva, manifestando altos niveles de energía, entusiasmo y concentración para desempeñar adecuadamente su trabajo. Los estudios realizados evidencian que condiciones laborales inadecuadas pueden desencadenar un escaso compromiso del trabajador frente a sus responsabilidades. Para Kumar y Kumar (2012), el compromiso de los trabajadores se explica en función de dos aspectos: el crecimiento personal y la autonomía, que contribuyen significativamente al compromiso cognitivo y emocional.

En tal sentido, la presente investigación resulta relevante al validar el modelo explicativo del clima laboral basado en los tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire). El objetivo del estudio fue determinar la magnitud del efecto directo de las dimensiones del liderazgo sobre la percepción del clima laboral, utilizando el compromiso laboral como variable mediadora. Los objetivos propuestos sugirieron que este estudio constituyó un aporte significativo a la investigación científica, permitiendo un análisis detallado y riguroso del modelo para contrastar su

validez, generando conceptos y teorías que contribuyeron al estudio de la psicología organizacional.

La metodología empleada correspondió a una investigación sustantiva, de nivel explicativo y diseño correlacional multivariado. Se utilizaron ecuaciones estructurales para estimar las relaciones multivariadas, midiendo el efecto directo entre las variables clima laboral y liderazgo, así como el efecto de mediación a través del compromiso laboral. La población comprendió la totalidad de trabajadores de la empresa y la muestra se determinó mediante muestreo intencional del personal de salud. Los instrumentos aplicados y la estructura de los ítems fueron sometidos a rigurosas pruebas de confiabilidad. Finalmente, se presentaron los resultados de la investigación y se analizó la contrastación de hipótesis, lo cual permitió realizar la discusión de resultados para posteriormente formular las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1.1. Identificación del problema

El desarrollo de las sociedades contemporáneas y el incremento de la prevalencia de enfermedades han propiciado una demanda creciente en la atención sanitaria, donde el usuario exige progresivamente mayores estándares de calidad asistencial. Según Biel (2009), los profesionales de salud contribuyen significativamente a la mejora del estado de salud poblacional al proporcionar atención específica y adecuada a las patologías que presenta el usuario. Estas actividades sanitarias generan múltiples interrelaciones entre el profesional de salud y la población que demanda atención en los distintos niveles asistenciales, de modo que garantizar la

calidad de la atención no se limita exclusivamente al acto médico realizado, sino que trasciende hacia la esfera relacional establecida entre el profesional sanitario y el paciente. Por consiguiente, resulta imperativo que el profesional de salud esté capacitado para proporcionar una atención individualizada y de calidad, que facilite un diagnóstico oportuno, un tratamiento adecuado y la posterior rehabilitación de los pacientes. Brito (2000) señaló que la dinámica relacional entre la necesidad asistencial y los servicios de salud se manifiesta con una diversidad de funciones clínicas y administrativas, lo que convierte a estas organizaciones en unas de las más complejas respecto a su clima laboral y al comportamiento que adoptan los trabajadores ante dicha situación.

Por ello, diversos estudios sobre comportamiento organizacional han analizado las percepciones del ambiente laboral, considerando fundamental prestar mayor atención al factor humano. Una gestión eficaz de los recursos humanos generará un clima organizacional positivo, lo que permite contar con profesionales motivados, calificados y disponibles para garantizar una atención adecuada al usuario. Garcia et al. (2015) sostuvieron que, para desarrollar sus procesos, las organizaciones deben disponer de recursos humanos que desempeñen sus funciones en diferentes ambientes laborales y con prácticas de interacción entre sus miembros. Para Mendez (2006), el clima laboral emerge de la concepción de que el individuo se desenvuelve en entornos complejos y dinámicos, donde la interrelación social y el sistema organizacional moldean sus percepciones individuales y orientan su desempeño laboral. De esta forma, el clima laboral se concibe como el ambiente donde se desarrollan interacciones entre los individuos con cualidades personales y la organización que posee sus propias

características, pueden afectar el comportamiento del trabajador debido a las condiciones organizacionales en las que se encuentra inmerso (Cárdenas et al., 2009).

El clima laboral, de acuerdo con Newstrom (2011), comprende aspectos que los trabajadores observan en el entorno laboral circundante, manifestándose de modos diferentes, pues organizan e interpretan los elementos según sus percepciones, moldeadas por sus experiencias y valores. Consecuentemente, los trabajadores dirigen su atención hacia los rasgos de su ambiente laboral que concuerdan con sus propias expectativas y hacia patrones que las refuerzan. En la misma línea, Koys y DeCotiis (1991) identificaron variables psicológicas significativas que profundizan la comprensión del clima laboral, como la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad y la innovación. Al respecto, Denison y Schneider señalaron que el clima laboral constituye la configuración de experiencias y sentimientos que los trabajadores perciben respecto a las prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas en las cuales se encuentran inmersos, pudiendo ser estas temporales, relativas y susceptibles de manipulación dependiendo del estilo directivo que representa la autoridad organizacional (Uribe, 2016).

Actualmente, resulta imprescindible estudiar el clima laboral de los servicios de salud debido a las recurrentes actitudes negativas y la atención ineficiente del personal que labora en este sector, hecho que se evidencia en el estudio de Sánchez (2014), quien señaló que en el Perú persisten deficiencias que afectan al sistema sanitario, principalmente en aspectos relacionados con la eficiencia en la atención de los recursos humanos, lo que impacta directamente en el usuario.

En este sentido, esta investigación se desarrolló en el ámbito privado del sector salud, donde los profesionales prestan sus servicios después de haber realizado su labor en otras entidades prestadoras de salud del sector público. Debido a las bajas remuneraciones percibidas, estos se ven obligados a mantener diversos empleos con mayores exigencias en su desempeño laboral. Esta situación genera ambientes estresantes con repercusiones negativas para los usuarios, lo que explica las frecuentes quejas sobre el trato, el tiempo de atención y la empatía mostrada por estos profesionales, manifestándose en constantes reclamos y llamadas de atención que afectan el ambiente laboral. Según Apuy (2008), el personal sanitario está expuesto a situaciones de riesgo laboral debido a la complejidad de los servicios demandados por los usuarios, que pueden afectar directa o indirectamente su salud física y mental, reflejándose en un trabajo de baja calidad asistencial, inadaptación, ausentismo y reducida productividad. Por ello, realizar un estudio del clima laboral constituye un aporte significativo para identificar y canalizar los problemas que presentan los trabajadores como consecuencia del comportamiento que asumen y al que se enfrentan constantemente en una organización (Iglesias & Sánchez, 2015).

La importancia del estudio sobre las características del clima laboral es fundamental. Merchán (2012) señaló que una característica del clima laboral es que se concibe como el comportamiento organizacional, además de ser el resultado de la interacción de múltiples factores, como la comunicación, las relaciones interpersonales y la gestión de las políticas y programas implementados en favor del recurso humano en la organización.

El liderazgo constituye un elemento fundamental del clima laboral, estableciéndose entre ambos una relación directa. La teoría del comportamiento de Likert (1961) enfocó sus estudios en los diferentes tipos de liderazgo, observando que es en el ambiente de trabajo, tanto interno como externo, donde se configura el estilo directivo de un líder con características propias. Por consiguiente, el tipo de liderazgo que adopta un líder tiene una incidencia significativa sobre el clima laboral percibido por los trabajadores en una organización (Rodríguez, 2014). Asimismo, el liderazgo logra motivar al trabajador para desarrollar percepciones de pertenencia, reconocimiento y satisfacción laboral. Por el contrario, cuando un líder no consigue motivar a los trabajadores, genera frustración en la ejecución de sus tareas, deteriorando la salud emocional de los trabajadores debido a los tratos abusivos y autoritarios ejercidos sobre ellos (Serrano & Portalanza, 2014).

El liderazgo incentiva la participación activa de los trabajadores y orienta el desarrollo de los procesos organizacionales. Según Castillo et al. (2019), el líder puede gestionar y mejorar el clima en el que se desenvuelven los trabajadores en la empresa, por lo que altos niveles de liderazgo podrían derivar en mejoras sustanciales del clima laboral. Inversamente, niveles bajos de liderazgo generan un clima laboral desfavorable.

Las organizaciones prestadoras de servicios de salud deben seleccionar personas comprometidas con su trabajo para proporcionar una atención de calidad a pacientes con problemas de salud. Por ello, el estudio del compromiso laboral en las organizaciones sanitarias resulta imprescindible. Arias (2001) consideró que el compromiso laboral representa la fuerza interna de involucramiento que identifica al

individuo con la organización. Para Pech (2006), las condiciones ambientales, los procedimientos inadecuados y la escasez de recursos en una organización fomentan bajos niveles de compromiso laboral. Según la encuesta desarrollada por la organización Gallup en trabajadores de más de 200 países, un 85% respondió no sentirse comprometido para realizar sus actividades laborales, manifestando que detesta el trabajo que desempeña y especialmente el trato recibido por parte de sus superiores (Clifton, 2017). Dicho estudio concluyó que un porcentaje significativo de trabajadores no se siente emocionalmente comprometido con su entorno laboral.

Aunque existen diversos estudios que analizan los modelos explicativos del clima laboral, hasta el momento no se han realizado investigaciones que aborden de manera integral las relaciones con la variable liderazgo y el compromiso laboral como variable mediadora. Por lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la validez del modelo explicativo sobre el clima laboral basado en el liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo?

1.2. Justificación e importancia del problema

Resulta fundamental comprender la dinámica organizacional y los mecanismos de prestación de servicios en un centro hospitalario, lo cual se logra a través de la percepción y opinión de las personas que laboran en dicho entorno. De acuerdo con la literatura especializada, el clima laboral comprende las percepciones que poseen las personas sobre el ambiente donde desarrollan su trabajo; en estas percepciones convergen los miembros que conforman su ámbito laboral respecto a la estructura

organizacional, factores que influyen en la productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores de una organización. Por ello, resulta de vital importancia conocer el clima organizacional de la empresa prestadora de salud y aquellas variables que afectan los procesos de una gestión eficiente en recursos humanos.

1.2.1. Justificación teórica

Las diversas teorías desarrolladas en torno a la psicología organizacional explican el comportamiento del individuo en un contexto organizacional. Esta investigación se centró en explicar el clima laboral mediante un modelo y cómo se relaciona teóricamente con la variable liderazgo, estableciendo como variable mediadora al compromiso laboral. Al abordar esta temática, se buscó obtener conocimientos relevantes sobre las variables en estudio y su manifestación en el contexto hospitalario. Este estudio constituye una aportación significativa al conocimiento científico, puesto que los resultados permitirán profundizar a nivel teórico en otros estudios con variables similares; además, servirá como material bibliográfico de referencia para futuras investigaciones sobre clima laboral, liderazgo y compromiso laboral en el sector salud.

1.2.2. Justificación metodológica

El modelo propuesto aportará al proceso metodológico en los estudios organizacionales, ya que los instrumentos de medición podrán ser utilizados en poblaciones del ámbito sanitario al haber sido validados psicométricamente. Por consiguiente, los instrumentos demuestran confiabilidad y permiten evaluar las

variables clima laboral, liderazgo y compromiso laboral; la aplicabilidad y validez de esta investigación sugieren su potencial utilización en estudios similares.

1.2.3. Justificación social

Los resultados que aporta la investigación se consideran relevantes porque contribuirán a resolver problemáticas presentes en los trabajadores de organizaciones hospitalarias relacionadas con clima laboral, liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y compromiso laboral. Además, proporcionará información valiosa que permitirá dinamizar políticas, estrategias y prácticas concernientes a aquellos factores que pudieran estar afectando los procesos organizacionales. Por tanto, el estudio adquiere relevancia al posibilitar la mejora del desempeño de los trabajadores y la percepción que tienen sobre su ambiente laboral, otorgando mayor importancia al factor humano y su integración en un sistema social.

1.3. Limitaciones de la investigación

El estudio presentó limitaciones relacionadas con las restricciones que emergieron al intentar aplicar los resultados y conclusiones obtenidas a un contexto más amplio, debido a sus particularidades y al entorno de gestión en el cual se desempeña el personal sanitario para realizar sus actividades laborales. Las características específicas del entorno organizacional pueden influir significativamente en los resultados obtenidos.

Asimismo, una limitación metodológica identificada corresponde al tamaño muestral utilizado. Debido a las características inherentes al entorno laboral y la

disponibilidad restringida de los trabajadores, la muestra obtenida resultó relativamente reducida, lo que limitó la capacidad de generalización de los hallazgos a otras poblaciones diferentes al sector salud.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general

Determinar la validez del modelo explicativo sobre el clima laboral basado en el liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

2.2. Objetivos específicos

OE1. Identificar la magnitud del efecto directo de la dimensión liderazgo transformacional de la variable liderazgo sobre el clima laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

OE2. Identificar la magnitud del efecto directo de la dimensión liderazgo transaccional de la variable liderazgo sobre el clima laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

OE3. Identificar la magnitud del efecto directo de la dimensión *laissez faire* de la variable liderazgo sobre el clima laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

OE4. Identificar la magnitud del efecto indirecto de la dimensión liderazgo transformacional de la variable liderazgo sobre el clima laboral, mediado por el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

OE5. Identificar la magnitud del efecto indirecto de la dimensión liderazgo transaccional de la variable liderazgo sobre el clima laboral, mediado por el

compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

OE6. Identificar la magnitud del efecto indirecto de la dimensión liderazgo *laissez faire* de la variable liderazgo sobre el clima laboral, mediado por el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

III. HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis general

El modelo explicativo del clima laboral basado en el liderazgo y el compromiso laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud en la ciudad de Huancayo presenta evidencias de validez.

3.2. Hipótesis específicas

HE1. Existe un efecto directo estadísticamente significativo de la dimensión liderazgo transformacional sobre el clima laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

HE2. Existe un efecto directo estadísticamente significativo de la dimensión liderazgo transaccional sobre el clima laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

HE3. Existe un efecto directo estadísticamente significativo de la dimensión laissez faire sobre el clima laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

HE4. Existe un efecto indirecto estadísticamente significativo de la dimensión liderazgo transformacional sobre el clima laboral, mediado por el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

HE5. Existe un efecto indirecto estadísticamente significativo de la dimensión liderazgo transaccional sobre el clima laboral, mediado por el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

HE6. Existe un efecto indirecto estadísticamente significativo de la dimensión liderazgo laissez faire sobre el clima laboral, mediado por el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1. Aspectos conceptuales pertinentes

4.1.1. Clima laboral

El término clima laboral ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Conforme el contexto laboral fue transformándose, surgieron diversas perspectivas sobre su conceptualización. Numerosos autores afirman que el inicio de los estudios sobre el clima laboral marcó el surgimiento de la psicología organizacional.

Los orígenes del concepto clima laboral se remontan a los estudios de Elton Mayo, quien en 1924 realizó una investigación en las plantas de la compañía Eléctrica Western en Hawthorne, Chicago. Dicho estudio se enfocó en conocer las características del ambiente en el que se desenvolvían los trabajadores y su relación con la productividad, otorgando especial énfasis al comportamiento social de los trabajadores, sus expectativas sobre su puesto de trabajo y las relaciones interpersonales derivadas de su actividad laboral. Para Silva (1992), fue a partir de esa investigación que se descubrieron aquellos factores sociales como las relaciones interpersonales entre los integrantes de un grupo de trabajo y la eficacia en el desempeño, los cuales requerían de estudios más profundos, considerando perspectivas como las habilidades interpersonales, la motivación, el liderazgo y la comunicación para incrementar la productividad empresarial. Sobre la base de estos aportes, la dinámica de las organizaciones experimentó una transformación, ya que comenzaron a prestar atención al ambiente de trabajo y a su influencia sobre la producción y el desempeño de los

trabajadores. Previo a estos estudios, se consideraba que los incentivos y los programas de especialización a nivel laboral eran suficientes para alcanzar la productividad de una empresa; sin embargo, estos estudios establecieron un precedente para investigar las relaciones humanas y su contexto.

Posteriormente, los estudios de Lewin, Lippitt y White en 1939 realizaron contribuciones significativas con su investigación sobre liderazgo grupal, donde analizaron a un grupo de niños en un campamento de verano. Fue en ese contexto donde utilizaron por primera vez el término “clima” fundamentado en los procesos sociales. Los autores descubrieron que el clima que percibían los niños cuando interactuaban en el grupo influía en su comportamiento, demostrando así que un grupo no solo manifiesta su comportamiento desde sus propias características personales, también depende del clima social en el cual se encuentran inmerso y de la forma en que un líder lo dirige (Silva, 1992).

Más tarde Gellerman en 1960, incluyó el concepto clima laboral a la rama de la psicología organizacional bajo la denominación de “carácter” de la organización y afirmó que el individuo al conseguir sus objetivos y metas en el puesto de trabajo que se le asigna va mostrando sus actitudes y que estas, a su vez, van determinando el clima laboral. Para analizar el clima en una organización es necesario identificar las actitudes que muestran los individuos, estudiar los objetivos y metas que persiguen, considerar sus competencias, su forma de trabajar, su manera de relacionarse y la interacción que estos elementos causan con la empresa (Reig, 2017).

Autores como Tagiuri y Pace en 1968, coincidieron en conceptualizar el clima laboral como una “cualidad” relativamente duradera del ambiente interno de una

organización, donde las características relacionadas con el ambiente de una organización son experimentadas por sus miembros y pueden estar en función de los valores que muestra cada uno de ellos al interactuar, los cuales pueden influir en su comportamiento. Al respecto se puede afirmar que toda organización crea su propio ambiente de trabajo, moldeado por presiones tanto internas como externas, a medida que las personas asumen sus procesos de trabajo. En dicho entorno los trabajadores encuentran condiciones físicas, canales de comunicación y un estilo de dirección que les permite desempeñar sus funciones dentro del sistema organizacional donde se encuentran inmersos (Bernal et al., 2015).

Para Payne en 1971, la estructura de la organización que generalmente se define por la jerarquía, el tamaño y la forma de control, es un atributo donde los individuos van formando sus propias percepciones de los procesos en los cuales desarrollan sus actividades. Este ambiente les permite a los trabajadores expresar sus características personales como son la motivación, la satisfacción y sus actitudes hacia el trabajo a medida que interactúan los trabajadores van mostrando todos estos aspectos en su entorno de trabajo, esto también es influenciado por cada factor que constituye su trabajo, lo que va definiendo el comportamiento que cada individuo adopta en función de las tareas que le toca desempeñar e influye de manera directa en el clima laboral (Chiang et al., 2007).

Posteriormente, James y Jones en 1974, aportaron nuevos elementos para la comprensión del clima laboral al proponer que el concepto debiera analizarse como “clima psicológico”, por su relación directa con las conductas y la motivación, afirmaron que el comportamiento es producto de tres enfoques.

El primero consiste en la medición múltiple de los atributos organizacionales, considerando las características propias de la organización donde un clima relativamente estable influye directamente en el comportamiento de los individuos.

El segundo se centra en la medición de los atributos individuales, partiendo de la premisa de que el clima es percibido a través de las actitudes y las opiniones de los trabajadores.

El tercero considera la medición percibida desde los atributos organizacionales, tales como la estructura y los procesos de la organización, los cuales, junto con la personalidad de los individuos genera una percepción sobre el clima laboral (Bustamante-Ubilla et al., 2015).

A través de los años uno de los conceptos con mayor aceptación fue el planteado por Brunet (1987), quien consideró al clima laboral como un filtro que actúa sobre aspectos específicos del individuo, tales como sus características personales, actitudes, personalidad, resistencia a la presión, valores y nivel de aprendizaje, estas particularidades propias del individuo hacen que se sienta por naturaleza inmerso en un determinado clima organizacional. Además, menciona que el clima es un componente multidimensional, ya que puede descomponerse en elementos como la estructura, los estilos de supervisión, los modos de comunicación, la dirección, entre otros.

Schneider y Reichers (1983) sostienen que los individuos actúan en función de la situación en la que se encuentran y que su modo de pensar son particularidades de su propio comportamiento en las interacciones comunicativas que realizan en su entorno laboral, estas interacciones determinan sus formas de actuar frente al grupo y

dan lugar a la formación de diferentes climas organizacionales como parte del proceso de socialización, en este contexto el individuo forma diferentes significados en su interacción social, manifiesta la necesidad de establecer vínculos con personas con las que siente afinidad. Para ello selecciona y busca relaciones dentro de la organización, a través de ello surge sentimientos de vinculación hacia el trabajo que realiza, construyendo de esta manera sentimientos de pertenencia, esto le permite comprender y percibir el contexto laboral en el que está inmerso.

Por su parte, Álvarez (1992) define el clima laboral como la expresión que tiene el individuo sobre las percepciones del ambiente interno de la organización en la cual se encuentra inmerso, este concepto tiene un carácter multidimensional porque se constituye por diversas dimensiones relacionadas con la estructura, las políticas de la organización, los procesos y las relaciones interpersonales. Así mismo, incluye aspectos como la motivación, el grado de satisfacción, la responsabilidad frente al desempeño laboral, las relaciones interpersonales que los trabajadores construyen en su entorno y los valores institucionales (políticas, reglamentos y planes) que asumen en su interacción a nivel grupal y que se encuentran establecidos en la organización.

Goncalves (2000) menciona que el estudio del clima laboral está ligado directamente a nivel macro, con las percepciones que los individuos tienen sobre su entorno en el trabajo. Para medir el clima organizacional, es fundamental considerar la percepción general que tiene el grupo dentro de la organización. Si el trabajador tiene percepciones positivas del clima laboral donde se encuentra inmerso estará satisfecho con el trabajo que desempeña. En cambio, aquellos que tienen una percepción negativa

está asociado con la insatisfacción, lo que repercute en su forma de actuar frente al trabajo.

Por su parte, Toro (2001) refiere que el comportamiento que se manifiesta en las reacciones de los individuos en el trabajo está condicionado por las percepciones individuales que se forman de la realidad objetiva en los diferentes ambientes que los rodean.

Mendez (2006) considera el clima laboral como un rasgo del individuo, porque va formando sus propias percepciones a partir del significado que sus interacciones en la organización tienen para él. Plantea que las características de la organización influyen directamente en las percepciones del individuo y que estas, además, determinan su comportamiento. El autor centra su estudio en conocer cómo, a partir de la experiencia el individuo percibe las características de la organización, lo que le permite determinar las causas o los efectos del comportamiento que asume dentro de un sistema organizacional.

Por último, Chiavenato (2011) afirma que el clima organizacional configura el ambiente interno de la organización como una cualidad percibida por los individuos y que influye en su conducta. En una organización el clima será alto cuando se contribuye a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, al contrario es desfavorable cuando se frustran sus necesidades.

4.1.1.1. Teorías explicativas sobre el clima laboral

A lo largo de la historia se han intentado desarrollar diversas fundamentaciones teóricas sobre el clima laboral en las ciencias administrativas y la psicología

organizacional. Los autores coinciden en afirmar que existen dos escuelas en las cuales se centra el estudio del clima laboral. Por un lado, se encuentra la escuela Gestalt, que reconoce las percepciones que tiene el hombre sobre aquello que lo rodea, y sostiene que el individuo organiza sus ideas y las integra en el orden tal como se presentan o perciben, y se comporta de acuerdo con las percepciones del entorno en el cual se encuentra inmerso, es decir, se adapta al medio. Con respecto a la escuela Funcionalista, esta plantea que el comportamiento de una persona depende del contexto donde se encuentra, el individuo se adapta al medio con sus propias características y al participar de ese ambiente va determinando el clima. En general, las dos escuelas coinciden en que las personas mantienen un equilibrio que les permite aceptar al medio en el cual desempeñan sus labores (Mejía, 2019).

Teoría de las relaciones humanas

Fue sustentada por Elton Mayo en 1949. El autor postuló que es importante entender al trabajador como un ser humano que tiene necesidades, emociones y motivaciones propias, que generalmente a las personas les motivan el reconocimiento, la aprobación social y la participación en actividades de los grupos sociales con los que conviven. Así, el espacio laboral se convierte en su nuevo hogar, un lugar donde el trabajador debe encontrar comprensión y seguridad emocional. Además, afirmó que cuando se reconoce el esfuerzo de forma regular se fomenta la identificación y el logro de objetivos de los trabajadores, si se mejora las condiciones de trabajo se promueve mayor disfrute en la realización de las tareas. Asimismo, plantea que se debe tener en cuenta las necesidades individuales de los trabajadores, así como la interacción social,

la colaboración y el apoyo entre los miembros del grupo generando un ambiente de trabajo motivador y estimulante, es importante considerar un ambiente laboral idóneo, donde haya un clima de respeto, confianza y comunicación adecuada entre sus miembros (Sandoval, 2015).

La teoría X y la teoría Y

La teoría fundamentada por McGregor (1960, como se cita en Madero y Rodriguez, 2018) estudia el comportamiento humano como la comprensión de la gestión de los recursos humanos. La teoría se sustenta sobre la base de dos argumentos: la teoría X y la teoría Y.

La teoría X está basada en el control cercano y brutal, y favorece un estilo de liderazgo autoritario, donde las labores se cumplen por amenazas. Asume que los trabajadores son pasivos, solo buscan satisfacer sus necesidades básicas y no aspiran a ser más productivos, pues las personas son incapaces de disciplinarse por sí mismas y esperan ser dirigidas para el cumplimiento de una meta. Uno de los supuestos más significativos, según Larsson et al. (2007), es que las personas siempre evitan trabajar y que para lograr los objetivos de la organización deben ser obligadas bajo amenazas y ser controlados. Además, señala que un gran porcentaje de trabajadores en una organización prefieren ser dirigidos y evitan asumir responsabilidades, pues su prioridad es la seguridad en el trabajo.

La teoría Y está basada en un punto de vista positivo en lo que respecta a los recursos humanos. Se encontró que las personas son capaces, de forma independiente, de actuar y realizar con eficacia las tareas encomendadas, además se esfuerzan por

lograr los objetivos. Este modelo sustenta que la provisión de condiciones para el desarrollo personal en una organización incentiva el logro de metas y objetivos personales. Plantea que las personas aprenden dentro de sus condiciones y asumen responsabilidades en la organización demostrando capacidad y creatividad (Head, 2011).

Teoría sistémica

El enfoque desarrollado por Katz y Kahn (como se cita en Chiavenato, 2011) analiza a las organizaciones en un ambiente complejo y dinámico, las áreas que conforman una organización son los subsistemas interrelacionados en un suprasistema y la suma de sus partes forma la sinergia del sistema, de modo que una organización es un sistema abierto que interactúa de forma activa con el ambiente, porque no son autosuficientes y dependen de los insumos para que se cumpla el proceso de atención al cliente. La organización es un sistema abierto con el ambiente y los sistemas son de carácter cíclico, porque la estructura social de la organización es dinámica, en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

Según Chiavenato (1995), el ambiente es todo lo que rodea a la organización en un sentido amplio. Para que sea operable el autor lo divide en dos: macroambiente y microambiente. El primero es genérico y abarca factores económicos, sociales, políticos, culturales, legales, tecnológicos y demográficos que van formando un campo dinámico que provoca acciones y reacciones creando inestabilidad y cambio constante en el ambiente de trabajo, porque encuentran competidores en la atención de un cliente

o clientes, y por otro parte las entidades reguladoras que imponen sanciones y limitaciones a la actividad organizacional.

El segundo es el específico de cada organización, el ambiente de trabajo donde se encuentran las entradas como los materiales y servicios y las salidas del sistema que son los clientes y consumidores que requieren atención en salud.

4.1.1.2. Modelos para evaluar el clima laboral

Los modelos propuestos para evaluar el clima laboral se fundamentan en la determinación de variables relevantes que son utilizadas en su medición. Es importante destacar que los modelos existentes presentan variaciones en las dimensiones utilizadas, dependiendo del autor y del contexto específico.

Modelo de Rensis Likert

El modelo para evaluar el clima laboral fue desarrollado por Likert en 1965, lo que constituyó una de las aportaciones más significativas para la psicología organizacional al establecer que el comportamiento que asumen los trabajadores depende de cómo perciben directamente las condiciones en la organización (Segredo, 2013). El modelo identifica tres tipos de variables:

Variables causales: Consideradas como variables dependientes, porque orientan la evolución de la organización y sus implicancias en el contexto.

Variables intermedias: Toda organización posee un sistema interno que fomenta aspectos como la motivación, el rendimiento laboral, los medios de comunicación y la toma de decisiones.

Variables finales: El efecto de las variables causales e intermedias refleja los resultados esperados en una organización, tales como la productividad, la ganancia y la pérdida.

En función de estas variables estudiadas, se determinaron cuatro sistemas que operan y producen un tipo de clima laboral:

- Sistema I - Clima autoritario-explotador: Las decisiones son tomadas a nivel gerencial; no transmite confianza sobre sus trabajadores y en cambio utiliza las amenazas. Las decisiones y los objetivos son determinados por el jefe, y se asume una comunicación vertical.
- Sistema II - Clima autoritario-paternalista: Los jefes muestran un grado de confianza hacia sus subordinados; por tanto, utilizan estrategias de recompensa y castigo como fuente de motivación, prevaleciendo la comunicación y el control.
- Sistema III - Clima consultivo: Se mantiene una jerarquía, pero existe un grado de descentralización de funciones; se recompensan las acciones en lugar de amenazar, y los trabajadores pueden comunicarse con el jefe de forma dinámica.
- Sistema IV - Clima participativo: Es consultivo, existe confianza en los trabajadores para que participen abiertamente en las políticas organizacionales y emitan juicios desde su propia perspectiva en un determinado campo de su área de trabajo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima laboral cerrado, donde se estructuran reglas rígidas para el cumplimiento de tareas y si los trabajadores no las cumplen podrían ser sancionados, generando así un clima laboral desfavorable.

En cambio, los sistemas III y IV corresponden a un clima laboral abierto, donde existe una estructura más flexible, lo que se traduce en un clima favorable dentro de la organización.

Likert postula que el clima laboral puede ser medido, para lo cual propone ocho dimensiones:

Métodos de mando: Son utilizados por los líderes para dirigir e influir sobre sus seguidores.

Fuerzas motivacionales: Son las prácticas de motivación que implementan los líderes para mejorar el rendimiento del trabajador, respondiendo a sus necesidades.

Procesos de comunicación: La organización debe contar con los canales pertinentes que faciliten una comunicación efectiva en su interior.

Procesos de influencia: Prioriza la comunicación del líder con sus subordinados, ya que fomenta una interacción positiva para establecer los objetivos comunes de la organización.

Toma de decisiones: Es el proceso adecuado que debe seguir el líder con información pertinente para asignar funciones a sus subordinados.

Procesos de planificación: Son aquellos procedimientos que se siguen para planificar las tareas de acuerdo con los objetivos establecidos por la organización.

Procesos de control: Se refiere a cuando en la distribución de las funciones asignadas al trabajador se ejerce un control entre las instancias organizacionales correspondientes.

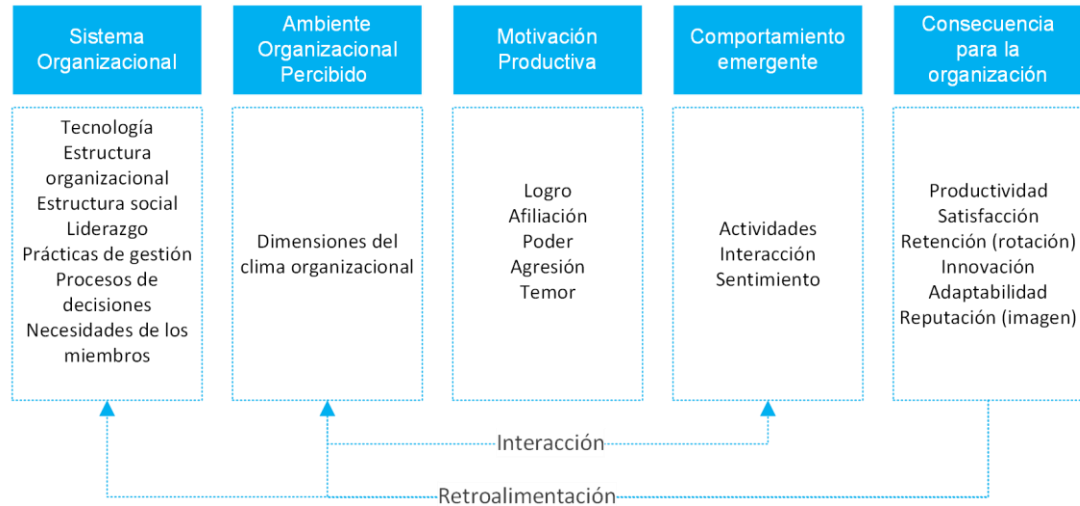
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: El rendimiento se asocia al perfeccionamiento. A mayor capacitación del trabajador, mejor será su rendimiento. Según Likert, considerando estas ocho dimensiones, se podría comprender el comportamiento de los miembros de la organización en su ambiente laboral.

Modelo de Litwin y Stringer

El estudio fundamentado por Litwin y Stringer en 1968 contribuyó al análisis del clima laboral desde una perspectiva de las percepciones y logró explicar los determinantes de una organización a nivel situacional y ambiental, los cuales son percibidos directa e indirectamente por los individuos de una organización e influyen sobre el comportamiento y la motivación en su trabajo (Ventura, 2017).

Figura 1

Modelo de Clima Laboral de Litwin y Stringer



Nota. Tomado de Litwin y Stringer (1968).

De acuerdo con Cárdenas y Moncada (2021), el modelo de Litwin y Stringer sobre clima laboral sostiene que este puede ser medido según las propiedades del entorno, para lo cual determinan nueve dimensiones:

- Estructura: Es la percepción que tienen los trabajadores respecto a las políticas organizacionales, como son las reglas, jerarquías y obligaciones; es decir, los procedimientos que se implementan en la organización para realizar eficientemente su labor. Si existe un procedimiento burocrático, este se convierte en un aspecto negativo para la organización.
- Responsabilidad: En un centro de trabajo, los empleados adquieren ciertas responsabilidades que progresivamente les permiten lograr los objetivos de manera autónoma y tomar decisiones que facilitan el cumplimiento de sus funciones.

- **Recompensa:** Se refiere a los estímulos que recibe el individuo por el trabajo realizado, relacionados con las políticas de incentivo por su buen desempeño. A quienes muestran un desempeño deficiente, se les debe proporcionar acompañamiento y retroalimentación para promover la mejora en los plazos establecidos.
- **Riesgo:** Son los desafíos que asumen los individuos para alcanzar los objetivos propuestos por la organización y así superar situaciones complejas. Para este fin, el riesgo debe ser medido y controlado por la organización para mantener la competitividad.
- **Calor:** Hace referencia a un ambiente grato, con relaciones sociales positivas y agradables, con énfasis en la cordialidad entre los jefes y los miembros de la organización. Estas condiciones propician un entorno donde se cultivan la amistad y las relaciones armoniosas.
- **Apoyo:** En la organización deben existir esfuerzos y contribuciones que evidencian preocupación por el bienestar colectivo, generando así sentimientos de apoyo mutuo entre sus miembros.
- **Estándares de desempeño:** El trabajador debe percibir que su rendimiento laboral está sujeto a metas implícitas y explícitas, así como a normas que evalúan su rendimiento. La organización establece estándares que permiten medir el cumplimiento de esas metas, posibilitando así la identificación de mejoras en su producción.

- **Conflicto:** Los miembros de la organización se ven involucrados en discrepancias debido a diferencias de opiniones. Para prevenir los conflictos, la organización debe garantizar una comunicación fluida entre el trabajador y su jefe para obtener soluciones inmediatas.
- **Identidad:** Los trabajadores se consideran parte integral de la organización, se identifican con sus objetivos y se sienten comprometidos con el trabajo, reconociendo que su contribución es fundamental para el éxito organizacional (Cárdenas & Moncada, 2021).

Modelo de Pritchard y Karasick

Este modelo fue presentado en 1973 por Pritchard y Karasick, De acuerdo con su estudio, concluyeron que la medición del clima laboral comprende once factores. Según Reyes (2016), estos pueden ser evaluados a través de las siguientes dimensiones:

- **Motivación:** Es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar un determinado trabajo. Mientras mayor sea su satisfacción y bienestar en el trabajo que realiza, mejor será su rendimiento y su sentido de compromiso hacia la organización.
- **Toma de decisiones:** Es el grado en que los trabajadores asumen responsabilidades, incluso aquellas delegadas por sus superiores. A través de esa responsabilidad asumida, pueden implementar estrategias innovadoras de manera autónoma y contribuir a la mejora continua organizacional.
- **Rendimiento:** Desempeño del trabajador por el cual recibe una remuneración justa, lo que incentiva un rendimiento laboral óptimo.

- Estructura organizacional: Analiza cómo se perciben las políticas implementadas en la organización, incluyendo normas, reglas y objetivos establecidos institucionalmente.
- Autonomía: Examina la libertad en la toma de decisiones y la capacidad de resolución de conflictos dentro de la organización.
- Conflicto: Es la capacidad que poseen los individuos para resolver problemas surgidos en el ambiente laboral.
- Relaciones: Se analiza el ambiente social y la existencia de interacciones armoniosas y amistosas dentro de la organización.
- Apoyo: El nivel de atención y sensibilidad demostrado por los jefes para la resolución de problemas.
- Estatus: Evalúa las disparidades jerárquicas y la importancia que la organización concede a dichas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: Examina la receptividad de los superiores hacia el cambio y su disposición para experimentar nuevas situaciones.
- Remuneración: Es la compensación económica por la labor que desempeña el trabajador conforme a una escala remunerativa (Reyes, 2016).

Modelo de Gibson et al.

Gibson et al. (2013) propusieron que el clima laboral tiene un impacto significativo, ya sea positivo o negativo, en el desempeño laboral, y se manifiesta mediante la interacción entre los trabajadores y elementos relacionados como la conducta humana, la estructura y los procesos implementados dentro de la

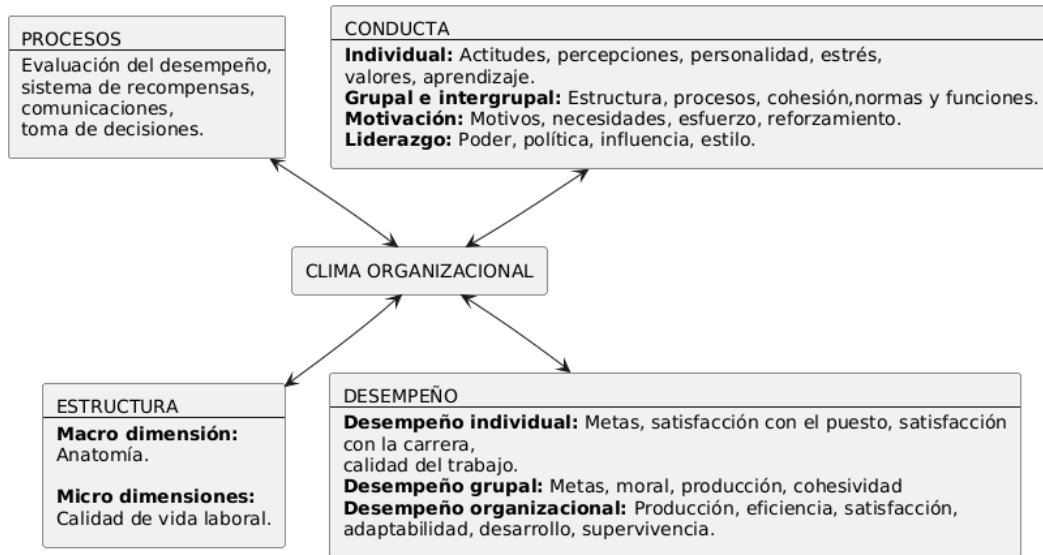
organización. Si estos elementos experimentan modificaciones, la percepción del clima se verá afectada favorable o desfavorablemente.

Según este modelo, para la medición del clima laboral no solo deben considerarse las percepciones sobre conductas manifestadas a nivel personal, como actitudes, personalidad y valores; la integración y cohesión grupal, la motivación, el esfuerzo y las necesidades, así como la influencia del líder. También es necesario tener en cuenta aspectos estructurales como las macro y micro dimensiones en la calidad de vida laboral. Adicionalmente, deben considerarse los procesos que incluyen la evaluación del desempeño laboral, los sistemas de recompensas y de comunicación, además de la toma de decisiones (Mejía, 2019).

El modelo sostiene, que, si los cambios implementados desde los niveles directivos son positivos, con intervenciones que optimicen el clima laboral y propongan alternativas de desarrollo tanto personal como organizacional, el resultado será un rendimiento laboral favorable (Navarro et al., 2007).

Figura 2

Elementos del clima laboral de Gibson et al.



Nota. Tomado de Gibson et al. (2013).

Modelo de Brunet

Brunet (1987) estableció que existen tres factores fundamentales para estudiar el clima laboral.

- Estructura organizacional: Son atributos que se configuran al interior de la organización mediante los servicios que ofrece a la sociedad y factores como los objetivos y métodos de trabajo establecidos.
- Autonomía: Corresponde a las actitudes y valores que las personas adoptan a través de sus opiniones, en relación con su nivel de iniciativa y responsabilidad individual. Considerando que el individuo percibe el entorno en función de sus necesidades personales y busca satisfacerlas a través de su trabajo, el clima no

permanece estático y puede modificarse según las necesidades y estados emocionales de las personas.

- Atributos organizacionales: Se relacionan con elementos presentes en el sistema organizacional. Si este es adecuado, el individuo identificará aspectos positivos que le permitirán sentirse satisfecho con sus funciones, experimentando así bienestar laboral, lo que a su vez favorecerá una percepción favorable del ambiente e influirá positivamente en su desarrollo personal. Por el contrario, cuando la percepción de las condiciones laborales es negativa, puede generar insatisfacción y percepciones desfavorables sobre el ambiente de trabajo, provocando pérdidas y rotación continua del personal (Brunet, 1987).

Modelo de Toro

Este modelo, propuesto por Toro (2001), sostiene que el clima laboral puede evaluarse a partir de cuatro elementos fundamentales:

- Relaciones: son los vínculos de amistad y de naturaleza social que se desarrollan dentro de la organización.
- Pertenencia: el nivel de compromiso y lealtad que los trabajadores manifiestan hacia la organización.
- Imagen gerencial: describe la percepción que tienen los trabajadores sobre el liderazgo y la influencia de los directivos en la empresa.
- Valores: la percepción de cooperación, responsabilidad y respeto dentro del entorno organizacional. Además, señala que existen diversos factores que pueden estar asociados a las percepciones sobre el clima laboral.

Según Toro (2001), los factores que pueden determinar el clima laboral son:

- Factores individuales: Las personas actúan conforme a los constructos que elaboran a partir de las características específicas de la organización. Estos elementos condicionan su comportamiento y pueden incidir en su percepción sobre las actividades que desempeñan. La relevancia de considerar los factores individuales radica en que, si el individuo percibe un ambiente positivo, esto puede generar resultados beneficiosos tanto para la organización como para sus integrantes. Entre los factores individuales se pueden considerar el grado de satisfacción experimentado por el individuo en relación con su trabajo, la autonomía, la motivación o sentido de pertenencia, el compromiso con los objetivos establecidos y la disposición para adaptarse al cambio.
- Factores grupales: Se centran en la percepción colectiva que el grupo tiene sobre la organización, considerando aspectos como el liderazgo basado en el apoyo y la confianza, y el trabajo colaborativo. En el grupo, el individuo va forjando su crecimiento personal mediante el desarrollo de valores interpersonales que promueven la tolerancia, la cooperación y una cultura de respeto hacia los demás, beneficiando así a la organización.
- Factores organizacionales: Cada organización presenta características distintivas que la diferencian de otras entidades, y estos rasgos pueden resultar favorables o desfavorables para el individuo. Entre estos factores se incluyen estándares enfocados principalmente en el cumplimiento riguroso de resultados, el control sobre el desempeño laboral y la infraestructura física,

aspectos que deben ser analizados para comprender las causas que generan un determinado ambiente organizacional (Toro, 2001).

Modelo de Méndez

Según Méndez (2006), el clima laboral constituye una característica intrínseca de la organización que el trabajador percibe conforme a las condiciones en las que se desenvuelve durante su interacción social. De este modo, el individuo forma parte de esa estructura que influye progresivamente en su comportamiento, adoptando una actitud que le permite incrementar su eficiencia laboral. El clima puede ser evaluado en función de cinco dimensiones principales:

- **Estilo de dirección:** Se refiere a cómo los trabajadores desarrollan percepciones del clima laboral basándose en la influencia que el estilo directivo de los jefes ejerce sobre su desempeño profesional.
- **Motivación:** Los incentivos que estimulan a los empleados a desempeñarse efectivamente.
- **Objetivos:** El conocimiento que poseen los trabajadores sobre la misión, visión y objetivos organizacionales para el cumplimiento adecuado de sus funciones.
- **Control:** La manera en que los superiores supervisan y monitorean el desempeño de los trabajadores en el ejercicio de sus responsabilidades asignadas.
- **Cooperación:** es la forma en que los trabajadores colaboran, integrándose con sus superiores y compañeros para alcanzar objetivos comunes y fomentar el trabajo en equipo.

4.1.2. Liderazgo

Los antecedentes históricos del liderazgo se remontan a las formas más primitivas de organización humana, en las cuales ya se observaba la presencia de sistemas jerárquicos. A lo largo de la historia, numerosos individuos han demostrado su capacidad para dirigir naciones, encabezar conflictos bélicos y administrar organizaciones, con el propósito de impulsar el desarrollo de sus países y optimizar la productividad de las instituciones que lideraban. En su investigación, Estrada (2007) afirma que el concepto de liderazgo posee una extensa trayectoria histórica, mencionando a figuras emblemáticas cuyas hazañas trascendieron en el tiempo, como Hammurabi, Moisés, Confucio, Alejandro Magno y Napoleón, quienes evidenciaron cualidades excepcionales que les permitieron destacar y conducir a sus naciones hacia el progreso.

Maxwell (1999), en su estudio sobre la evolución y cualidades exhibidas por líderes históricos, identifica 21 atributos fundamentales:

1. Actitud positiva: mantener la concentración mental en la consecución de metas establecidas.
2. Carácter: es desarrollado por cada individuo. A medida que evoluciona, toma decisiones, selecciona o evita determinadas circunstancias, y mediante este proceso decisorio se configura el carácter.
3. Carisma: representa el beneficio que un individuo puede proporcionar a otro al demostrarle su valor intrínseco y estimularlo a desarrollar su potencial.

4. Compromiso: constituye la fuerza impulsora que motiva a un individuo a alcanzar sus objetivos.
5. Comunicación: es la competencia que debe demostrar un líder para transmitir mensajes con claridad y precisión.
6. Capacidad de trabajo: personas con alta competitividad que buscan superarse continuamente y asumen desafíos como oportunidades de crecimiento y mejora.
7. Valentía: es la disposición para emprender nuevas iniciativas, abandonar lo conocido y avanzar decididamente hacia territorios inexplorados.
8. Discernimiento: permite al individuo identificar la causa verdadera de una problemática para ampliar sus posibilidades de resolución.
9. Concentración: la persona determinada a alcanzar sus metas debe enfocarse en ejecutar correctamente sus tareas para garantizar el éxito.
10. Generosidad: implica la voluntad de ofrecer tiempo o recursos para atender prioridades establecidas.
11. Iniciativa: las personas con iniciativa se esfuerzan por superar las expectativas y buscan constantemente nuevas oportunidades para alcanzar el éxito.
12. Escuchar: se enfocan en atender activamente las opiniones y sugerencias ajenas.
13. Pasión: para ejercer una dirección efectiva es esencial ser una persona que demuestra dedicación intensa en la consecución de sus objetivos.

14. Actitud positiva: representa el entusiasmo en la ejecución de tareas que inspira a los demás.
15. Solución de problemas: para superar obstáculos eficazmente se requieren creatividad y perseverancia.
16. Relaciones: es la capacidad del individuo para establecer vínculos interpersonales, lo que facilita la comprensión de los demás y el trabajo colaborativo.
17. Responsabilidad: implica asumir óptimamente la oportunidad de guiar un grupo con credibilidad.
18. Seguridad: proporciona apoyo a sus seguidores para superar temores e inseguridades.
19. Autodisciplina: establece objetivos y los cumple, concentrándose en los resultados esperados.
20. Servicio: representa la iniciativa para asistir a otros, mostrando disposición para ayudar a terceras personas.
21. Aprender: los líderes eficaces mantienen una actitud de aprendizaje continuo, nutriéndose de la experiencia ajena.
22. Visión: implica desafiarse mediante el establecimiento de metas a largo plazo.

4.1.2.1. Evolución del concepto de liderazgo

La conceptualización del término liderazgo no resulta sencilla, dado que la literatura especializada ofrece múltiples definiciones universalmente aceptadas. Mayo,

en 1933, destacó la dimensión humana como un factor crucial en las prácticas productivas empresariales, resaltando la función que desempeña un líder al influir en los procesos organizacionales mediante rasgos específicos, constituyéndose como facilitador de los procesos cooperativos orientados al cumplimiento de objetivos institucionales (Barahona et al., 2011). Posteriormente, Gibb, en 1947, argumentó que “El liderazgo ha sido tradicionalmente concebido como un atributo específico de la personalidad, considerado también como un rasgo característico que algunas personas poseen y que les permite ejercer un alto grado de influencia sobre sus seguidores, motivándolos hacia el cumplimiento de sus objetivos” (Ciudilla, 2008).

Por su parte, Fiedler, en 1967, definió el liderazgo como una cualidad que permite a un individuo ejercer influencia sobre un colectivo, estableciendo relaciones significativas entre el líder y los demás integrantes del grupo para la consecución de metas (Escandon y Hurtado 2016).

Según Koontz y O'Donnell, en 1975, “El liderazgo consiste en cualidades que manifiesta un individuo para influir en las personas, logrando que estas cooperen con el propósito de alcanzar un objetivo común para la organización” (Zayas & Cabrera, 2006).

Posteriormente, el concepto fue desarrollado por Stoner et al. (1997) como un proceso sistemático de planificación, organización, dirección e influencia en la ejecución de actividades para la consecución de metas preestablecidas. Desde esta perspectiva, Daft (2006) señaló que el liderazgo posee un carácter dinámico y evoluciona conforme se incorporan nuevos elementos a su definición, afirmando que el liderazgo es adquirido mediante el aprendizaje y que comprende habilidades

directivas que influyen en los seguidores para el logro de metas y objetivos organizacionales.

Gelvan (2007) sostuvo que el líder es aquel individuo que asume la responsabilidad de guiar y orientar a un grupo, ejerciendo influencia sobre la labor que deben desempeñar los miembros de la organización, siendo reconocido y aceptado por el colectivo como una figura de autoridad y referencia a seguir.

Según Robbins y Judge (2009), la efectividad de un líder se evalúa por su capacidad para influir en los demás y modificar sus actitudes, comunicándose eficazmente para guiarlos en la consecución de sus metas profesionales. En concordancia con esta perspectiva, Newstrom (2011) consideró el liderazgo como un proceso mediante el cual un individuo imprime entusiasmo a sus actividades y logra influir en los demás para que trabajen coordinadamente en la consecución de objetivos organizacionales.

El liderazgo, conforme a su conceptualización académica, ha sido estudiado como un atributo individual, una conducta observable, una particularidad de la interacción social o un proceso de influencia. En sus definiciones iniciales, el líder era concebido como aquella persona que ejercía poder y autoridad. Posteriormente, el análisis se centró en rasgos y comportamientos específicos, mientras que en la actualidad se fundamenta en las habilidades que los líderes demuestran durante su proceso de aprendizaje y comparten con todos los miembros de la organización (Serrano & Portalanza, 2014).

4.1.2.2. Teorías sobre liderazgo

Las investigaciones científicas han establecido la existencia de dos fases fundamentales en la explicación teórica del liderazgo: las teorías tradicionales y las teorías contemporáneas.

Teoría de los rasgos del liderazgo

Los estudios iniciales intentaron identificar cualidades distintivas que caracterizaban a un líder, fundamentando que ciertos atributos como la autoconfianza, la extroversión y la energía constituían rasgos asociados al liderazgo efectivo. Esta teoría postulaba que la personalidad del líder era heredada, basándose en la premisa de que los individuos nacían con capacidades de liderazgo innatas y que para ejercer un liderazgo efectivo se requerían cualidades intrínsecas como energía, fortaleza física, inteligencia, habilidades interpersonales y capacidad motivacional, considerando esta última como uno de los atributos más relevantes de un líder (Castro et al., 2007).

En los estudios realizados por Thomas Carlyle (1847), se afirmó que los individuos nacían con determinados rasgos y potencialidades para ejercer liderazgo. Sus investigaciones identificaron características específicas que definían a un líder, tales como: inteligencia, comprensión de la tarea, iniciativa, persistencia en la resolución de problemas, autoconfianza y vocación directiva (Bass, 1990).

En concordancia con esta perspectiva, Robbins y Judge (2009), basándose en evidencias derivadas de diversos análisis sobre liderazgo, señalaron que la extroversión constituye un rasgo fundamental de los líderes eficaces, junto con la responsabilidad y la apertura a nuevas experiencias.

Por su parte, Newstrom (2003) estableció que los rasgos definitorios de un líder incluyen un elevado nivel de impulso personal que evidencia tenacidad y fuerza de voluntad, motivación para dirigir a otros, sentido de autenticidad, integridad personal y autoconfianza.

Los modelos teóricos contemporáneos han desarrollado sistemas de categorización del liderazgo, identificando combinaciones de habilidades esenciales para el ejercicio de un liderazgo efectivo. Las investigaciones realizadas por Katz y Mann en 1955 detallaron tres categorías de habilidades necesarias para un liderazgo óptimo: habilidades técnicas (experiencia en operaciones y procedimientos para la ejecución de tareas), habilidades interpersonales (capacidad para gestionar procesos grupales y mantener relaciones operativas adecuadas) y habilidades conceptuales (aptitud para analizar ideas complejas, identificar oportunidades y proponer soluciones a problemas). A mayor jerarquía en el cargo, mayor debe ser el dominio de habilidades conceptuales (Ganga y Navarrete, 2013). En investigaciones posteriores, Yukl y Falbe (1992) incorporaron una cuarta categoría: las habilidades administrativas, definidas como capacidades adquiridas para la supervisión laboral, planificación y delegación de responsabilidades.

Gutiérrez (1992) sostiene que los empresarios que exhiben conductas de liderazgo son reconocidos por rasgos distintivos que permiten el éxito sostenido de una organización. Según el autor, estos rasgos explicarían las causas de su éxito empresarial. En relación con la capacidad para establecer vínculos interpersonales, deben manifestar rasgos de compromiso y franqueza. La trascendencia se vincula con la disposición al riesgo, el voluntarismo, la autonomía y la dedicación profesional. La

identidad se relaciona con la constancia y la tenacidad. En la necesidad de orientación, el individuo exhibe capacidad de adaptación e innovación, mientras que uno de los rasgos fundamentales relacionados con sus cimientos personales es la autoconfianza.

Las investigaciones analizadas sugieren que los líderes poseen diversos rasgos diferenciables entre sí, clasificables según aspectos físicos, sociales y aquellos relacionados con su configuración psicológica.

Teoría del comportamiento

Su fundamento se centró en considerar el liderazgo a partir de sus manifestaciones conductuales. Northouse (2009) afirmó que las conductas que despliegan los líderes generan influencia significativa en sus seguidores para el desempeño de su labor.

Basándose en la teoría del comportamiento, Lewin (1951) investigadores de la Universidad de Michigan, estudiaron los patrones comportamentales de los líderes y los factores que incrementaban su eficiencia. Los estudios realizados concluyeron la existencia de dos tipos fundamentales de comportamiento: los orientados hacia la tarea (dirigidos al logro de objetivos y el cumplimiento de metas) y los orientados hacia el trabajador (centrados en el bienestar, la satisfacción y las necesidades de los miembros del grupo). Se consideró que un líder alcanza la eficiencia cuando logra un equilibrio entre estos dos comportamientos (Ayoub, 2011).

Según Horton y Farnham (2007), el comportamiento humano se manifiesta de manera diferenciada en cada individuo y puede sintetizarse en los siguientes elementos:

- Estímulos: Representan los factores que provocan una reacción, como el ambiente, la iluminación, el ruido, las exigencias de los supervisores o las características del grupo de trabajo.
- Organismo: Referido a la personalidad que posee un individuo y se refleja en sus actitudes y valores, permitiéndole un adecuado desenvolvimiento frente a su grupo de trabajo.
- Respuesta: El individuo desarrolla capacidades para emitir respuestas acordes con la tarea que desempeña y el contexto donde se ubica.
- Consecuencias: Los efectos que se producen como resultado del comportamiento adoptado en la realización de una tarea organizacional.

Los estudios realizados en el área empresarial de la Ohio State University estuvieron orientados a identificar los diferentes estilos de liderazgo a partir del comportamiento y descubrieron dos dimensiones fundamentales. La primera comprende los comportamientos que se manifiestan en las relaciones que establece el líder con sus seguidores, evidenciando confianza, respeto hacia sus contribuciones y empatía. La segunda dimensión corresponde a las tareas y roles que asume, las obligaciones que adopta frente a la labor desempeñada. Ambas dimensiones, cuando se implementan adecuadamente, orientan a los trabajadores hacia un desempeño óptimo y satisfacción laboral (Horton & Farnham, 2007).

En su investigación, Lewin (1951) determinó que los líderes, a través del puesto que ocupan, adoptan diferentes posiciones comportamentales al dirigir a un grupo. A partir de este análisis, identificó tres estilos fundamentales de liderazgo:

- Liderazgo democrático o participativo: Involucra activamente a sus subordinados, dirige considerando la retroalimentación y delega autoridad propiciando que cada individuo participe desde su propia perspectiva.
- Liderazgo autocrático o autoritario: Restringe la participación del grupo, impone directrices y ejerce control mediante sanciones.
- Liderazgo laissez faire: Concede independencia a los subordinados y permite que ellos mismos seleccionen los medios para alcanzar los objetivos establecidos (García, 2015).

Teoría contingencial

El modelo propuesto por Fiedler en 1967 fundamenta que la efectividad del estilo de liderazgo depende de la situación específica y la relación establecida entre líder y subordinados. Sostiene que el líder debe adaptarse a las circunstancias y condiciones particulares del entorno. Distingue dos categorías de líderes (Newstrom, 2003):

- Orientado hacia el trabajador: Se centra en promover el bienestar y la satisfacción de los miembros de la organización.
- Orientado hacia la tarea: Se fundamenta en las estrategias mediante las cuales el líder dirige a los trabajadores para alcanzar objetivos y completar las tareas asignadas.
- La teoría establece que la eficacia del liderazgo se fundamenta en:
- Relaciones líder-miembro: La forma en que el líder establece interacción con el trabajador y cómo este acepta dicha relación.

- Estructura de la tarea: La manera en que el líder implementa un proceso específico y proporciona orientación para desarrollar efectivamente la tarea.
- Poder del puesto: La dinámica y efectividad del liderazgo ante diversas situaciones específicas y el ejercicio de sus funciones determina la autoridad que adquiere en su posición como líder (Newstrom, 2003).

Modelo camino a la meta

La teoría contingencial constituyó el fundamento para el desarrollo de este modelo teórico. House, en 1971, sostuvo que el comportamiento que adopta un líder depende del desempeño de sus seguidores y que, conforme a su percepción, implementa acciones motivacionales para contribuir a la satisfacción de los trabajadores en la organización. Esto implica la necesidad de un equilibrio entre el comportamiento, las necesidades individuales y el contexto donde se desenvuelven. Los líderes deben proporcionar apoyo a sus seguidores para optimizar sus habilidades y orientarlos a superar sus limitaciones en la consecución de las metas establecidas, facilitando el proceso hacia el logro de los objetivos. Quienes ejercen este tipo de liderazgo pueden adoptar diversos comportamientos: liderazgo directivo (establecen normativas claras de desempeño), liderazgo de apoyo (propician un ambiente laboral satisfactorio, brindan respaldo a los trabajadores y garantizan un trato equitativo) o liderazgo orientado al logro (fomentan en sus seguidores un desempeño comprometido y de alto nivel). Este último tipo proporciona capacitación permanente, dirección, apoyo y recompensas para promover un desempeño óptimo de los trabajadores (Figuerola, 2012).

Teoría situacional

Hersey y Blanchard, en 1969, propusieron una teoría que enfatiza la relevancia que adquieren las situaciones contextuales sobre la efectividad que ejerce el líder en sus subordinados. La teoría estableció cuatro estilos de dirección, que pueden presentar niveles variables de aceptación por parte de los subordinados y se clasifican de la siguiente manera (García, 2015):

E1: ordenar. Se refiere al líder que imparte directrices, explica al seguidor cómo debe desarrollar su tarea y supervisa minuciosamente el trabajo.

E2: persuadir. Proporciona explicaciones detalladas sobre la ejecución de tareas asignadas y permite al subordinado solicitar aclaraciones respecto a su labor, actuando como guía en el proceso.

E3: participar. Permite que sus seguidores contribuyan desde su experiencia y asuman responsabilidades decisorias frente al trabajo realizado.

E4: delegar. Supervisa aspectos específicos y concede a los seguidores autonomía en actividades inherentes a su función.

Por otro lado, las teorías de liderazgo contemporáneas destacan en sus contribuciones los aspectos relacionales y colaborativos que caracterizan al liderazgo efectivo.

Modelo del rango completo

Este modelo, propuesto por Bass y Avolio (1994), establece la existencia de tres componentes diferenciados del liderazgo: el liderazgo transformacional, el transaccional y el laissez faire. La relevancia de este modelo radica en que la adopción

de un estilo específico de liderazgo debe responder a las necesidades y capacidades de los seguidores. Esto implica que el líder debe implementar el estilo apropiado para cada entorno laboral. Las dimensiones establecidas por los autores son las siguientes:

Liderazgo transformacional. El líder transformacional “trasciende límites convencionales”, posee la capacidad de transformar a las personas, fomenta la confianza y el respeto, inspira el compromiso de los seguidores para optimizar su rendimiento y alcanzar las metas organizacionales.

El ejercicio de este tipo de liderazgo se manifiesta mediante cinco factores:

- Factor 1. Influencia idealizada-comportamiento Este componente representa uno de los más significativos. El líder ejerce influencia sobre sus seguidores, quienes lo idealizan; enfatiza el sentido de responsabilidad, promueve valores y creencias, inculca principios morales y éticos mediante sus acciones, y resalta la importancia del sentido colectivo para la consecución de metas.
- Factor 2. Influencia idealizada-atribución Constituye la influencia transmitida por un líder mediante la confianza y respeto que generan sus valores personales, promoviendo un sentimiento de orgullo por el ejercicio de su función y trascendiendo sus intereses personales.
- Factor 3. Motivación por inspiración El líder motiva a los seguidores para la consecución de los objetivos propuestos, eleva su estado anímico y comunica con optimismo su visión del futuro.
- Factor 4. Estimulación intelectual El líder tiene la capacidad de potenciar en sus seguidores la creatividad, el desarrollo de talento y la innovación para obtener

resultados óptimos, identifica soluciones a problemas y los conceptualiza como oportunidades de transformación.

- Factor 5. Consideración individualizada Representa la forma en que un líder reconoce a sus subordinados como entidades individuales, desarrollando relaciones basadas en la amistad, el respeto y la confianza, velando por su bienestar personal, garantizando un trato equitativo y destinando tiempo para escucharlos atentamente (Bass & Avolio, 1994).

Liderazgo transaccional. Este estilo de liderazgo implementa la transacción como metodología para garantizar el cumplimiento de tareas, asumiendo el rol de supervisor conforme a la secuencia operativa establecida en la organización. Establece sistemas de recompensa o sanción aplicables según los resultados obtenidos. Incluye los siguientes factores:

- Factor 1. Reforzamiento contingente El líder implementa mecanismos de intercambio y reciprocidad adaptados a la situación laboral del seguidor; si demuestran eficacia reciben recompensas, mientras que el incumplimiento de tareas conlleva sanciones.
- Factor 2. Dirección por excepción activa El líder adopta un rol activo en la implementación de correcciones ante posibles desviaciones, reforzando procesos para prevenir errores mediante mecanismos de refuerzo o sanción como instrumentos de control (Bass y Avolio, 1994).

Liderazgo laissez faire. Se caracteriza por una participación pasiva del líder. Este tipo de líder evita asumir responsabilidades, no se involucra en acontecimientos

significativos ni proporciona apoyo cuando es necesario. La ausencia de liderazgo efectivo se manifiesta por desinterés, escasa motivación y tendencia a permitir que los procesos evolucionen por sí mismos. Este líder carece de las competencias necesarias para desempeñar eficazmente su función, ya sea por insuficiente experiencia, conocimientos limitados o falta de competencias directivas.

- Factor 1. Dirección por excepción pasiva El líder mantiene una postura reactiva, postponiendo la intervención hasta que surge una situación negativa. En lugar de abordar proactivamente los problemas, recurre a medidas punitivas como respuesta (Bass & Avolio, 1994).

Para el presente estudio se adoptó el modelo de liderazgo del rango total debido a su inclusión de tres tipologías de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire. La relevancia de este modelo radica en que cada tipo presenta características distintivas, reconociendo que los líderes pueden manifestar comportamientos correspondientes a diversos estilos.

Tabla 1

Modelo Rango total de liderazgo

Transformacional	Transaccional	Laissez faire
1. Influencia idealizada - comportamiento	5. Reforzamiento contingente	7. Dirección por excepción pasivo
2. Influencia idealizada - atribución	6. Dirección por excepción activa	
3. Motivación por inspiración		
4. Estimulación intelectual, consideración individualizada		

Nota. Modelo para medir estilos de liderazgo. Tomado de Bass y Avolio (1994).

4.1.3. Compromiso laboral

La literatura científica presenta diversas conceptualizaciones sobre el compromiso laboral. Mayoritariamente, los autores coinciden en definirlo como el grado de dedicación y conexión emocional que los empleados establecen con su actividad profesional.

Las primeras definiciones fueron desarrolladas por Beker en 1960, quien lo conceptualizó como el resultado de las inversiones recíprocas entre el individuo y la organización, vínculo que genera lealtad y sentido de pertenencia (Aldana et al., 2018).

Para Buchanan, en 1974, el compromiso laboral constituye el involucramiento con un sentido de pertenencia que un individuo desarrolla hacia una organización específica. Este estudio también establece que el compromiso se determina mediante tres factores: una sólida convicción respecto al cumplimiento de valores y metas organizacionales, la consideración del apoyo y esfuerzo invertido como significativo, y el deseo de permanencia en la organización (Dominguez et al., 2013).

Según la definición propuesta por Meyer & Allen (1997), el compromiso laboral se caracteriza por ser un estado psicológico que mantiene la relación de los trabajadores con la organización, comprendiendo tres componentes: la continuidad (permanencia en el puesto laboral), la afectividad (vínculo emocional con el trabajo) y el componente normativo (cumplimiento de las normativas establecidas en la organización).

Schaufeli y Salanova (2011) sostienen que los trabajadores comprometidos desarrollan un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización, experimentan

entusiasmo, realizan sus tareas con satisfacción y se involucran plenamente en la ejecución de sus responsabilidades.

A partir de las definiciones analizadas, para el presente estudio se adoptó la conceptualización de Schaufeli y Salanova (2011), quienes enfatizan la dedicación y el esfuerzo que los empleados invierten en su trabajo, asumiendo el compromiso de cumplir las tareas asignadas y desarrollando una vinculación emocional y profesional con la organización.

4.1.3.1. Teorías del compromiso laboral

Teoría de las necesidades humanas

Esta teoría, vinculada a la naturaleza humana y propuesta por Maslow en 1943, ha adquirido relevancia fundamental en el ámbito empresarial y el desarrollo comportamental (Quintero, 2018). Establece una jerarquía de necesidades que motivan a los individuos. De este modo, conforme una necesidad se satisface, emergen otras nuevas (Peña, 2015). Según Maslow, las necesidades pueden estructurarse jerárquicamente en orden ascendente: necesidades fisiológicas (requerimientos básicos como alimentación, aire, calor, sueño, sexo y refugio), necesidades de seguridad (protección, estabilidad, empleo, ingresos y recursos), necesidades de pertenencia (afiliación a grupos sociales), necesidades de estima (reconocimiento de logros particulares, estatus) y necesidades de autorrealización (consecución de éxito en actividades específicas). Conforme a Borrego (2016), las necesidades de seguridad están intrínsecamente relacionadas con el ámbito laboral, pues este debe proporcionar seguridad y estabilidad económica. Adicionalmente, los trabajadores experimentan la

necesidad de pertenencia al considerarse parte del equipo laboral y sentirse aceptados por sus compañeros, mientras que la autorrealización implica trascender en su desempeño profesional hasta alcanzar posiciones jerárquicas superiores.

Teoría del intercambio social

Esta teoría, fundamentada por Becker en 1960, sostiene que los individuos desarrollan vínculos y se comprometen de manera individualizada y por decisión propia. En el contexto organizacional, deciden invertir y dedicarse exclusivamente a contribuir con los objetivos de su función laboral, esperando a cambio recompensas como los beneficios sociales proporcionados por la empresa. El compromiso de un trabajador se manifiesta cuando sus acciones superan las expectativas, reflejándose en el esfuerzo invertido en la realización de tareas, la dedicación más allá del horario establecido y la demostración de un comportamiento proactivo. Este compromiso asumido por el trabajador le permite asegurar su posición y permanencia en la organización. Esta persistencia en el compromiso con la empresa es de naturaleza conductual y se desarrolla bajo condiciones particulares que garantizan la estabilidad laboral (Betanzos & Paz, 2011).

Teoría de demandas y recursos laborales

En años recientes, esta teoría ha sido analizada por Bakker y Demerouti (2007), quienes argumentan que el compromiso laboral puede manifestarse a partir de los recursos laborales disponibles. Entre los aspectos significativos mencionan los factores organizacionales, psicológicos y sociales, que tienen la capacidad de moderar las demandas laborales al permitir que el individuo experimente desarrollo personal y

aprendizaje continuo. Estos recursos también generan procesos motivacionales al satisfacer necesidades fundamentales de autonomía, competencia y relaciones interpersonales.

Según la investigación de Demerouti y Bakker (2011), las demandas laborales se relacionan con los recursos personales, ya que ambos elementos permiten mantener un compromiso laboral frente a las exigencias del puesto. Esto sugiere que las demandas laborales, como la presión y los requerimientos emocionales, pueden abordarse mediante los recursos generados por el compromiso laboral (Borrego, 2016). En síntesis, el modelo demuestra que los recursos laborales y personales constituyen el capital psicológico de los trabajadores y facilitan respuestas adecuadas a las demandas, favoreciendo el compromiso laboral.

4.1.3.2. Modelos para evaluar el compromiso laboral

El modelo tridimensional del compromiso laboral

Este modelo, propuesto por Meyer y Allen (1997), estableció tres factores fundamentales para comprender el compromiso laboral:

Compromiso afectivo: La conexión emocional que desarrolla el trabajador cuando asume una sólida aceptación de los objetivos y valores organizacionales, permitiéndole desarrollar un profundo sentido de pertenencia.

Compromiso instrumental: El trabajador establece un vínculo con la organización por motivaciones pragmáticas, como los beneficios económicos o la estabilidad laboral. Se caracteriza porque el trabajador puede estar físicamente presente, pero no invierte plenamente en el desarrollo de sus capacidades y habilidades.

Compromiso normativo: El trabajador enfatiza la internalización de normativas para cumplirlas responsablemente en las funciones establecidas por la organización, motivándose a desempeñarse conforme a los objetivos e intereses institucionales (Meyer y Allen, 1997).

Modelo bidimensional

El modelo formulado por Cohen en 2007 propone que los individuos, al incorporarse a una organización, presentan un determinado nivel de compromiso hacia las funciones que desempeñarán. Por consiguiente, el vínculo desarrollado se atribuye al factor instrumental, considerando la relación establecida entre el esfuerzo invertido y la producción en el desempeño laboral, así como la forma en que recibe compensaciones por su trabajo. Por otra parte, el factor psicológico se relaciona con el componente emocional, manifestado en características, actitudes y comportamientos que el individuo adopta para alcanzar las metas organizacionales, determinando su grado de identificación con la institución (Nava et al., 2021).

Los individuos se incorporan a las organizaciones con valores propios y objetivos personales que aspiran a cumplir. Para Dávila & Jiménez (2014), cuando los empleados manifiestan sus valores y estos se complementan con los valores organizacionales, generan un impacto positivo en la productividad institucional. Por consiguiente, las actitudes demostradas durante el desempeño se relacionan con el compromiso adquirido por los individuos en su función laboral. La manifestación de atributos distintivos en su comportamiento constituye una característica que asume el individuo como parte de su compromiso laboral. También es relevante considerar las

expectativas formadas al iniciar el vínculo laboral, que pueden derivar en experiencias positivas o negativas según los roles asignados en el contexto profesional.

El modelo de compromiso laboral de Schaufeli y colaboradores

Los componentes fundamentales del compromiso laboral desarrollados por Schaufeli et al. (2002) son:

- **Vigor:** El trabajador invierte considerable energía, incluso ante tareas de elevada complejidad. Frente a estas situaciones, desarrolla una activación mental que le permite dedicar tiempo significativo a la actividad que realiza.
- **Dedicación:** Representa la implicación laboral que asume el trabajador en términos de tiempo y esfuerzo, manifestando sentimientos de entusiasmo y considerando su trabajo como un desafío estimulante.
- **Absorción:** El trabajador se concentra plenamente en la actividad que realiza, experimentando la sensación de que el tiempo “transcurre rápidamente”. Al concluir su jornada, experimenta dificultades para desvincularse mentalmente de las tareas realizadas.

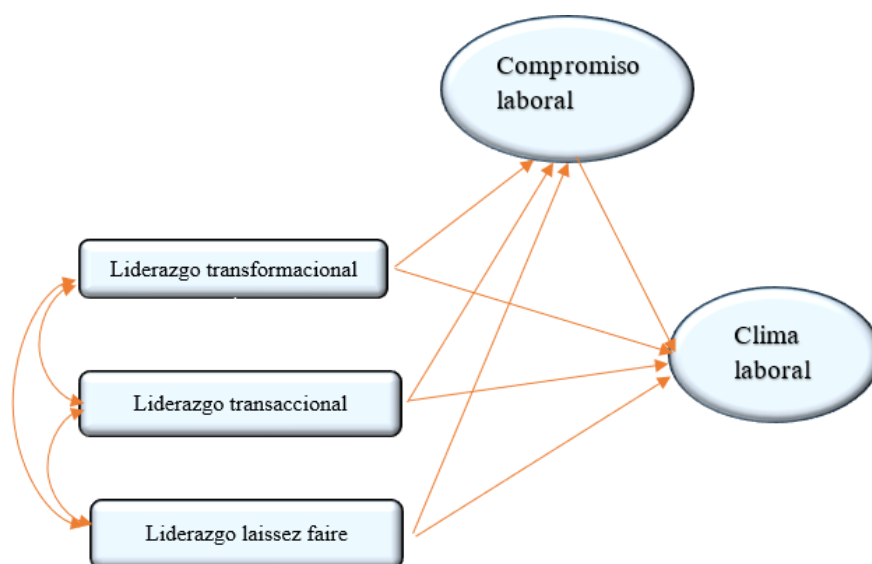
Para la presente investigación se adoptó el modelo de medición desarrollado por Schaufeli et al. (2002), debido a su alineación con los objetivos propuestos en el estudio y la definición de tres dimensiones precisas (vigor, dedicación y absorción) que permitieron evaluar comprehensivamente el compromiso laboral.

4.2. Propuesta del modelo explicativo de clima laboral, liderazgo y compromiso laboral

El estudio tuvo como propósito determinar la validez del modelo explicativo sobre el clima laboral basado en el liderazgo y el compromiso laboral. Para realizar el procedimiento se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés Structural Equation Modeling), técnica que analiza las relaciones entre múltiples variables y permite evaluar y modelar la dirección de las relaciones entre las variables observadas y las latentes, cuya relación se evidencia mediante diagramas estructurales denominados “path análisis” (Escobedo et al., 2016). El modelo integró la relación directa de los tipos de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire, sobre el clima laboral, mientras que el compromiso laboral actuó como variable mediadora para explicar el modelo, teniendo como base los fundamentos teóricos para una comprensión adecuada.

Figura 3

Propuesta del modelo clima laboral basado en el liderazgo y el compromiso laboral



Nota. Elaboración propia

4.3. Investigaciones en torno al tema

4.3.1. Investigaciones internacionales

Yan et al. (2023) analizaron la relación entre el entorno de la práctica de enfermería, la carrera ocupacional y el compromiso laboral de las enfermeras de nacionalidad china que trabajan en hospitales de Japón. La investigación implementó un diseño transversal cuyo ámbito fueron los hospitales japoneses, con la participación de 149 enfermeras. Los resultados obtenidos confirmaron que el entorno en el cual se encuentran inmersas las enfermeras que laboran en los hospitales de Japón y la ocupación que desempeñan se relacionan positivamente con el compromiso laboral. Se infiere, por tanto, que mejorar el ambiente donde laboran las enfermeras contribuiría a que se sintieran más comprometidas con su trabajo. Asimismo, se identificó que las oportunidades de ascenso y promoción ejercen una influencia significativa en el compromiso laboral, de modo que, si los hospitales crearan oportunidades de capacitación y promoción, la calidad de atención mejoraría y las enfermeras evidenciarían mayor compromiso. El factor que presentó mayor asociación fue el de las relaciones interpersonales. Se demostró que trabajar en equipos multidisciplinarios mejora el compromiso hacia la labor desempeñada, así como comprender los comportamientos, las costumbres y las formas de interactuar puede optimizar el estilo de relacionamiento. Por lo tanto, se debe propiciar que el personal de salud forme buenas relaciones con su equipo de trabajo, lo que permitiría potenciar su capacidad laboral y mejoraría su compromiso profesional.

Al Sabei et al. (2023) investigaron la influencia del liderazgo auténtico en el ambiente laboral de enfermeras que trabajan en el área de emergencia en Turquía. Los resultados sugirieron la importancia de promover un estilo de liderazgo adecuado realizando un apoyo personalizado a cada trabajador, dotándoles de recursos óptimos para realizar su trabajo. De acuerdo con los datos obtenidos, destacaron la importancia de un liderazgo positivo de apoyo gerencial que permite asegurar la productividad laboral y mejorar el ambiente de trabajo, caracterizado por entornos favorables y recursos adecuados que garantizan el bienestar de los trabajadores y la distribución equitativa de tareas. Establecer claridad en las funciones contribuiría a reducir la sobrecarga de trabajo. En ambientes laborales demandantes como las áreas de emergencia, los líderes deben reforzar y garantizar un trabajo equitativo y justo. Los líderes auténticos escuchan y brindan oportunidades para que el personal exprese sus ideas, sentimientos y preocupaciones relacionados con la atención del paciente, lo que contribuye significativamente a mejorar su bienestar en el ambiente laboral.

Hernandez et al. (2021) realizaron un estudio sobre clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano, con una muestra de 260 trabajadores que laboraban en el segundo nivel de atención médica y 44 directivos. Los resultados evidenciaron que ambos grupos percibían un ambiente laboral tenso e inestable, manifestando temor de que esta situación empeorara si no se aplicaban estrategias para mejorarlo. Una de las dimensiones menos valoradas fue la comunicación, señalando que la deficiente comunicación ponía en riesgo la calidez y la calidad de atención a los pacientes del hospital. El estilo de liderazgo predominante

fue el autocrático, caracterizado por toma de decisiones rígidas, sin considerar la participación de los trabajadores.

González (2021) centró su estudio en la percepción de los estilos de liderazgo y clima organizacional en un hospital de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina. El estudio fue de carácter observacional con una muestra de 70 profesionales de la carrera de Enfermería. Los resultados indicaron que brindar capacitación continua ayudaría a adquirir mejores herramientas para la gestión de un liderazgo competente en la toma de decisiones oportunas. La edad se identificó como uno de los factores con mayor influencia, determinando la facilidad para incorporar efectivamente los adelantos tecnológicos y herramientas en el desempeño profesional, observándose que el personal más joven exhibía un estilo de liderazgo más adecuado al presentar innovaciones en su labor. Se determinó que estas condiciones mejoraban las relaciones y contribuían a un clima laboral favorable. Los estilos con mayor valoración fueron el transformacional, por su capacidad para desarrollar el potencial de cada trabajador y reconocer el esfuerzo realizado para cumplir objetivos, influyendo sobre el comportamiento y las condiciones ambientales; y el liderazgo transaccional, basado en órdenes e incentivos para lograr el cumplimiento de las tareas. Ambos tipos de liderazgo contribuyeron positivamente al desempeño del personal de enfermería. Por último, se concluyó que el estilo de liderazgo pasivo generaba irresponsabilidad, ausentismo y deficiencias en la calidad de atención en los servicios de salud, percibiéndose consecuentemente un ambiente de trabajo negativo.

Aldana et al. (2018) investigaron el compromiso laboral como dinámica de las instituciones del sector salud en Barranquilla, Colombia. Los resultados indicaron que

las personas manifestaban mayor compromiso cuando percibían un ambiente de trabajo seguro, demostraban mayor disposición para realizar adecuadamente su trabajo y fortalecían sus vínculos afectivos hacia su labor. Estos vínculos afectivos se manifestaban por las facilidades otorgadas para mejorar su desarrollo profesional y así optimizar su desempeño laboral. Los profesionales de la salud que evidenciaban compromiso emocional con el trabajo lo hacían porque gozaban de beneficios laborales y percibían un ambiente de trabajo favorable, destacando particularmente el sistema de comunicación y los métodos directivos implementados.

Sudiarta (2018) realizó un estudio sobre el efecto del liderazgo transformacional en el entorno laboral, el compromiso laboral, la satisfacción y el desempeño de los trabajadores de una universidad en Bali, Indonesia. Los hallazgos, analizados mediante el modelo estructural PLS (Partial Least Square), concluyeron que las percepciones de un buen liderazgo correspondían a la motivación inspiracional con puntajes de respuesta elevados, mientras que la consideración individualizada obtuvo puntuaciones comparativamente bajas. En la dimensión de estimulación intelectual, las puntuaciones fueron altas, considerándose que un líder desempeña un papel crucial en la formulación de estrategias para obtener resultados favorables, por lo que resulta fundamental que el líder adopte patrones de liderazgo transformacional para lograr satisfacción y un óptimo desempeño de los trabajadores. Se concluyó que, a mayor satisfacción con el trabajo realizado, mejor sería el desempeño. El ambiente laboral demostró influir significativamente en la satisfacción del empleado, otorgándose los valores más altos al sistema organizacional y a las relaciones interpersonales, destacando la importancia de contar con buenos compañeros para organizar las tareas

basadas en trabajo colaborativo. El compromiso afectivo y normativo fueron los componentes más valorados debido a la mayor confianza de permanencia en la organización, mientras que el compromiso continuo recibió menor valoración, al estar asociado con la permanencia en la organización fundamentada en la escasez de alternativas laborales.

De la Roca (2017) estudió los aspectos que determinan el clima organizacional en contextos sanitarios entre la atención primaria y especializada en España. Los resultados evidenciaron una apreciación negativa generalizada respecto al factor incentivos, tanto en el personal de atención especializada como primaria. Similar situación se presentó con el factor participación e innovación, relacionado con la aportación de ideas y procedimientos para mejorar el rendimiento laboral. La dimensión autonomía también se encontró por debajo de los índices de aceptación, reflejando la percepción de una supervisión excesivamente rigurosa. En la dimensión de cooperación entre compañeros se identificaron diferencias significativas entre los tipos de atención. En cuanto a la variable género, no se hallaron resultados relevantes, concluyéndose que el género no ejerce influencia determinante en la evaluación del clima laboral.

Hermosilla et al. (2016) estudiaron el liderazgo transformacional en diversas organizaciones del norte de España. El objetivo de la investigación fue contrastar si el liderazgo transformacional se asociaba con otros estilos de liderazgo y examinar cómo los seguidores percibían a sus líderes en términos de satisfacción, efectividad y motivación laboral, además de analizar las diferencias de género en los estilos de liderazgo. La muestra estuvo conformada por 47 directivos y 107 trabajadores. Los

resultados demostraron que, bajo el estilo de liderazgo transformacional, los trabajadores manifestaban mayor satisfacción al percibir la efectividad del líder y su capacidad para motivarlos. El liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder resultaron ser predictores significativos de la motivación para realizar esfuerzos adicionales. La eficacia mostró una relación de mediación positiva con el liderazgo transformacional y transaccional, mientras que evidenció una relación negativa con el estilo *laissez faire*.

Bustamante-Ubilla et al. (2015) estudiaron la caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. El estudio se aplicó a una muestra representativa de 561 participantes de diferentes servicios médicos, incluyendo especialidades quirúrgicas, obstétricas, pediátricas, oftalmológicas, traumatológicas, neurológicas y psiquiátricas. Las personas encuestadas fueron predominantemente mujeres con edades entre 26 y 35 años. Se utilizó un instrumento compuesto por 71 ítems, agrupados en 14 dimensiones. Los resultados indicaron que las dimensiones más valoradas fueron: identidad (contribución a que la organización mejore y satisfacción por trabajar en ella), motivación laboral (percepción de que el esfuerzo realizado beneficia a la organización y al grupo) y responsabilidad (percepción de que el ejercicio de responsabilidades debía ser supervisado por las jefaturas, situación interpretada como desconfianza hacia el trabajador, además de manifestar desacuerdo con realizar actividades ajenas a sus funciones). Las dimensiones menos valoradas fueron: recompensa (expresada en críticas), riesgo (entendido como la reticencia a proponer nuevas ideas), comunicación deficiente (ausencia de canales adecuados entre la dirección y los trabajadores), administración

de conflictos (manifestada en discrepancias y desacuerdos con jefes y equipos) y distribución inadecuada de personal y material (insuficiencia de personal profesional y carencia de materiales adecuados para atender la demanda laboral).

Serrano y Portalanza (2014) estudiaron la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Ecuador. Su trabajo analizó el clima organizacional en sus dimensiones y determinó la influencia del liderazgo en el clima laboral mediante el análisis de antecedentes, conceptos y teorías desarrolladas por diversos autores. Concluyeron que el estilo de liderazgo que adopta un líder dentro de una organización ejerce una influencia positiva en la percepción del clima laboral, generando en los trabajadores percepciones favorables mediante el fomento de oportunidades de crecimiento personal, desarrollando competencias y habilidades relacionadas con sus funciones organizacionales. El liderazgo constituye, por tanto, una variable que influye directamente en el clima laboral al promover el sentido de pertenencia a través del reconocimiento personal, una comunicación abierta y el fomento del bienestar laboral, confirmando que una práctica adecuada de liderazgo genera un clima laboral favorable.

Del mismo modo, Ghadi et al. (2013) estudiaron el liderazgo transformacional, el compromiso y las percepciones del significado del trabajo en empleados a tiempo completo en organizaciones de Australia. Los resultados obtenidos mediante el modelo de ecuaciones estructurales demostraron que cuando el trabajador percibe que su trabajo tiene un significado trascendente, esta percepción media significativamente entre el liderazgo transformacional y el compromiso. Además, identificaron que las variables compromiso laboral y liderazgo transformacional se relacionaban significativamente con la variable significado del trabajo; al ejercerse un liderazgo

transformacional, los trabajadores encontraban mayor significado en su labor y asumían un compromiso laboral más profundo. Los autores concluyeron que la presencia de líderes transformacionales que acompañan y apoyan incrementa la probabilidad de contar con trabajadores dedicados a su tarea y con elevados niveles de energía. El estudio demostró que el significado del trabajo tiene una influencia indirecta sobre la relación entre liderazgo transformacional y compromiso laboral asumido por los trabajadores.

Recio et al. (2012) realizaron una investigación sobre compromiso laboral y clima organizacional en el Hospital General de Rioverde, México. El estudio identificó la relación entre el clima y el compromiso organizacional en sus dimensiones de motivación, liderazgo, participación y reciprocidad. Respecto al compromiso organizacional, se evaluaron tres dimensiones (afectiva, continuidad y normativa), considerándose también el análisis de características sociodemográficas. Para analizar los datos se utilizaron diversas técnicas estadísticas, incluyendo la correlación de Pearson. Los resultados obtenidos demostraron la existencia de relaciones significativas entre las dimensiones del clima organizacional y el compromiso.

Soberanes y De la Fuente (2009) desarrollaron un estudio sobre el clima organizacional y su relación con el compromiso individual en el ámbito organizacional en México. Encontraron que el clima puede constituir un indicador favorable para que el trabajador adopte una filosofía laboral que priorice valores, estimulando el apego hacia la organización considerando su cultura y personalidad institucional. Para que una organización alcance el éxito y la competitividad, resulta fundamental fomentar un ambiente adecuado que permita al trabajador asumir un compromiso laboral genuino,

contando así con empleados que demuestren afectividad, aporten conocimientos de calidad y exhiban un comportamiento ético, mediante prácticas habituales de capacitación y preparación que contribuyan al éxito organizacional.

Sellgren et al. (2007) enfocaron su estudio en el liderazgo, la rotación del personal y las variables intervinientes de clima y satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital de Estocolmo, Suecia. Esta investigación tuvo como objetivo estudiar la relación entre el comportamiento de liderazgo de los gerentes de enfermería y la rotación de personal, considerando las variables mediadoras de clima y satisfacción laboral. Los investigadores utilizaron un sistema de seguimiento digitalizado para analizar los datos sobre la rotación del personal, implementando diversos análisis estadísticos como correlación, regresión y análisis de varianza para examinar las relaciones entre las variables. Los resultados revelaron correlaciones significativas entre el comportamiento del liderazgo, el clima y la satisfacción laboral. La rotación de personal mostró correlaciones estadísticamente significativas con la satisfacción laboral en la dimensión de sentimiento ($p < 0.005$), así como con las dimensiones del clima laboral relacionadas con desafío y diversión ($p < 0.001$). Se concluyó que los gerentes con habilidades en la gestión de relaciones y producción, capaces de gestionar el cambio y motivar al personal con desafíos adecuados, presentaban mayores oportunidades para lograr índices reducidos de rotación de personal.

4.3.2. Investigaciones nacionales

Espinoza et al. (2020) desarrollaron una investigación sobre los principales problemas en la gestión de salud, cuya población estuvo constituida por directivos de

diversas instituciones del ámbito público y privado de Perú. El instrumento de recolección de datos fue aplicado en 25 departamentos, revelando que más del 50% de los encuestados identificaron como problemática principal el escaso presupuesto asignado al sector, seguido por la insuficiencia de especialistas, deficiencias en infraestructura, desabastecimiento de medicamentos y limitada capacidad resolutive del personal frente a los problemas de salud, manifestándose esto último mediante quejas frecuentes por parte de los usuarios. En zonas rurales se evidenció un acceso limitado del personal sanitario a programas de especialización acordes con las demandas epidemiológicas locales, así como la necesidad de implementar una distribución más equitativa de remuneraciones según la ubicación geográfica. La carencia de estos elementos fundamentales, sumada a la complejidad inherente a las funciones desempeñadas por el personal sanitario, generaba un fenómeno de desmotivación que afectaba significativamente la permanencia en los puestos laborales.

Castillo et al. (2019) analizaron la relación entre liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud en Perú. La muestra estuvo conformada por personal asistencial de centros y puestos de salud de Monterrey y Jangas, en la provincia de Huaraz. Los hallazgos demostraron la prevalencia del estilo de liderazgo transaccional entre los directivos. Adicionalmente, se identificó un nivel medio de liderazgo en los jefes, evidenciando que el estilo implementado no alcanzaba parámetros óptimos, lo cual se reflejaba en la insatisfacción manifestada por los trabajadores ante las restricciones económicas presentes en los establecimientos. La percepción del clima laboral fue caracterizada como susceptible de mejora. El estudio

concluyó que existe una asociación estadísticamente significativa entre liderazgo y clima organizacional; específicamente, se determinó que niveles elevados de liderazgo transformacional correlacionaban positivamente con un clima laboral saludable, mientras que niveles deficientes de este tipo de liderazgo tendían a asociarse con deterioro en el clima organizacional.

Pereyra (2022) estableció en su investigación la correlación existente entre el liderazgo de alto desempeño y el clima laboral en Lima, Perú. Los resultados permitieron identificar tres dimensiones fundamentales del liderazgo: la dimensión personal, que fomenta el desarrollo de aptitudes y potencial intelectual orientado al logro de objetivos organizacionales; la dimensión relacional, que integra aspectos como trabajo colaborativo y cooperación; y la dimensión estratégica, vinculada con la estructura organizacional y los métodos de dirección jerárquica. Estas dimensiones mostraron una correlación positiva con el clima laboral, indicando que cuando las condiciones ambientales y los recursos materiales son proporcionados de manera adecuada y oportuna, la percepción del clima laboral resulta favorable para el desempeño organizacional.

Llapa et al. (2009) desarrollaron un estudio titulado “El compromiso organizacional y profesional de un equipo de salud” en un centro de atención primaria de Arequipa, Perú. Los resultados evidenciaron las experiencias del equipo sanitario relacionadas con el compromiso organizacional asumido en su ejercicio profesional. Se identificó que el compromiso en su dimensión afectiva presentaba una correlación positiva con el compromiso profesional del trabajador, manifestándose mediante una vinculación efectiva, identificación y aceptación de los valores organizacionales, así

como la internalización de objetivos institucionales, motivados por un genuino deseo de pertenencia. El compromiso instrumental se fundamentaba en percepciones relacionadas con necesidades económicas y limitadas alternativas laborales disponibles. Por su parte, el compromiso normativo se manifestaba a través de motivaciones basadas en el deber moral y la adherencia a normativas internas de la organización. La investigación concluyó que la dimensión predominante en el compromiso laboral de los profesionales sanitarios era la afectiva, caracterizada por expresiones de satisfacción, realización personal y bienestar en el desempeño profesional, destacando la importancia de fortalecer este aspecto como recurso estratégico para el éxito organizacional.

4.4. Definiciones conceptuales y operacionalización de variables

4.4.1. Definición conceptual de la variable clima laboral

El clima laboral comprende las percepciones que los trabajadores desarrollan respecto al entorno donde realizan sus actividades profesionales. Este constructo integra factores como las oportunidades para el desarrollo personal, el compromiso asumido en el cumplimiento de responsabilidades asignadas, la calidad de supervisión recibida, el acceso a información relevante y oportuna para el desempeño de funciones, y las condiciones laborales en las cuales se desenvuelven y que facilitan el ejercicio de sus responsabilidades (Palma, 2004).

4.4.2. Definición operacional de la variable clima laboral

La variable clima laboral fue operacionalizada mediante una escala de Likert que evalúa cinco dimensiones: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (Palma, 2004).

4.4.3. Definición conceptual de la variable liderazgo

El liderazgo constituye la capacidad que posee un individuo para ejercer influencia sobre un grupo, con el propósito de ejecutar tareas trascendiendo los intereses individuales en beneficio de los objetivos organizacionales. El liderazgo se manifiesta en tres tipologías fundamentales: transformacional, transaccional y laissez faire (Avolio & Bass, 2002).

4.4.4. Definición operacional de la variable liderazgo

El liderazgo fue operacionalizado mediante la aplicación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ forma 5X Corta) desarrollado por Bass y Avolio (2000), adaptado y traducido al castellano por (Vega & Zavala, 2004), que evalúa tres dimensiones: liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire.

4.4.5. Definición conceptual de la variable compromiso laboral

Se refiere al vínculo que establece un individuo con su centro laboral, donde desarrolla una relación caracterizada por el compromiso hacia sus funciones, que se manifiesta mediante niveles significativos de entusiasmo, esfuerzo sostenido y energía orientada a resultados (Chiang et al., 2007).

4.4.6. Definición operacional de la variable compromiso laboral

El compromiso laboral fue operacionalizado mediante la aplicación de la Escala Utrecht de Compromiso por el Trabajo (UWES) de Schaufeli et al. (2002), adaptada por Flores et al. (2015). La evaluación contempló tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable clima laboral

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima laboral	El entorno humano y físico de un ambiente de trabajo concreto, donde se encuentran cualidades y atributos de forma permanente (Palma, 2004)	Autorrealización	Oportunidades de progresar y desarrollar una línea de carrera Se recibe la preparación necesaria para el crecimiento personal y profesional	Intervalo
		Involucramiento laboral	Trabajadores involucrados con los valores organizacionales Comprometidos con cumplir los objetivos de la organización	
		Supervisión	Seguimiento continuo al trabajador Realizar el control de las tareas asignadas	
		Comunicación	Fomentar y promover la comunicación interna Establecer canales de información directa	

	Condiciones laborales	Administración de recursos Situación psicosocial para el cumplimiento de tareas
--	-----------------------	--

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable liderazgo

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo	Es la acción que se ejerce sobre los demás al demostrar ciertas capacidades y habilidades para desempeñar su rol, lo que le da el reconocimiento de sus seguidores (Sánchez & Barraza, 2015)	LTF = Liderazgo transformacional LTR= Liderazgo transaccional LF = Laissez faire	Satisfacción Efectividad Esfuerzo extra Influencia idealizada Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individualizada Recompensa contingente Pasivo-evitador Excepción pasiva	Intervalo

Tabla 4

Matriz de operacionalización de la variable Compromiso Laboral

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Compromiso laboral	Es considerado como un sentido de pertenencia, una relación e identificación con la organización (Dávila & Jiménez, 2014)	Vigor	Implicación laboral Entusiasmo por el trabajo	Intervalo
		Dedicación	Concentración en el trabajo	
		Absorción	Niveles de energía en el trabajo	

V. METODOLOGÍA

5.1. Nivel y tipo de investigación

El Nivel de la investigación fue explicativa porque buscó identificar las relaciones causales entre el clima laboral, el liderazgo y el compromiso laboral, identificando las relaciones estimadas del modelo propuesto. Para Hernández et al., (2021), el propósito del nivel explicativo en una investigación es determinar las causas de los fenómenos, estableciendo los efectos que producen una variable a partir de otras.

Tipo sustantivo, Porque busco ampliar la comprensión científica de las relaciones entre las variables clima laboral, liderazgo y compromiso laboral. De acuerdo a Esteban (2018) las investigaciones de tipo sustantivas buscan profundizar el conocimiento científico y los modelos explicativos, se utilizan para la verificación de hipótesis causales.

5.2. Diseño de la investigación

El diseño planteado en la investigación fue no experimental correlacional multivariado porque permitió examinar y analizar las relaciones entre las variables con mayor precisión mediante los coeficientes estructurales (Escobedo et al., 2016). El diseño se fundamentó en un modelo de ecuaciones estructurales, lo que posibilitó analizar la influencia directa del liderazgo en la percepción del clima laboral, considerando el compromiso laboral como variable mediadora. Este enfoque proporcionó una visión integral sobre cómo el liderazgo impacta en el ambiente organizacional a través del nivel de compromiso de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en la ciudad de Huancayo.

5.3. Población y muestra

5.3.1. Descripción de la población

La población estuvo constituida por 204 trabajadores de una empresa de prestación de salud de Huancayo, de ambos sexos, con edades comprendidas entre 21 y 65 años. Los participantes del estudio pertenecían a diversas áreas de atención de la empresa.

Como se observa en la Tabla 5, el sexo predominante fue el femenino, representando un 75% de los trabajadores, mientras que solo el 25% de la población total correspondió a hombres.

Tabla 5

Distribución de trabajadores en función del sexo

Sexo	N.º trabajadores	%
Hombre	50	25
Mujer	154	75
Total	204	100

Por otra parte, la Tabla 6 muestra la distribución por rangos etarios de los trabajadores, revelando que la mayoría se encontraba entre los 26 y 35 años, lo que evidencia una población predominantemente joven.

Tabla 6

Distribución de trabajadores por rangos de edad

Edad (años)	Trabajadores	%
21-25	20	10
26-30	48	24

Edad (años)	Trabajadores	%
31-35	49	24
36-40	28	14
41-45	24	12
46-50	13	6
51-55	10	5
56-60	7	3
61-65	5	2
Total	204	100

Como se aprecia en la Tabla 7, los profesionales que laboraban en la empresa de prestación de salud comprendían médicos, tecnólogos médicos, químicos farmacéuticos, enfermeras y enfermeros, técnicas en enfermería, técnicos de laboratorio y técnicos asistenciales.

Tabla 7

Distribución de Profesionales

Profesión	Trabajadores	%
Médicos	13	6
Tecnólogos médicos	37	18
Químicos farmacéuticos	19	9
Enfermeras/os	30	15
Técnicas en enfermería	51	25
Técnicos de laboratorio	38	19
Técnicos asistenciales	16	8
Total	204	100

5.3.2. Descripción de la muestra y método de muestreo

Se implementó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando a los participantes con base en criterios y juicios preestablecidos, específicamente al personal que laboraba en el área asistencial (médicos, tecnólogos médicos, químicos farmacéuticos, enfermeras y enfermeros, técnicas en enfermería, técnicos de laboratorio y técnicos asistenciales). La aplicación de los cuestionarios se efectuó mediante convocatorias abiertas. En total, 204 trabajadores de las diferentes áreas de atención de la empresa de prestación de salud accedieron a participar en el estudio mediante la firma de un consentimiento informado. De acuerdo con Reales et al. (2022), el muestreo intencional proporciona la posibilidad de obtener información de manera eficiente, fundamentándose en el juicio y conocimiento del investigador, además de estar siendo aplicado con mayor intensidad en el campo de la salud actualmente.

5.4. Criterios de inclusión y exclusión

5.4.1. Criterios de inclusión:

- Ser trabajador de la empresa de prestación de salud de Huancayo con un contrato fijo y estar incluido en planilla, con una antigüedad en la empresa superior a seis meses.
- Disposición voluntaria de los trabajadores para firmar el consentimiento informado y participar en el estudio.

5.4.2. Criterios de exclusión:

- Ser trabajador en condición de suplencia.

- Profesionales de salud contratados por servicios de terceros.

5.5. Instrumentos

5.5.1. Escala clima laboral CL-SPC

Este instrumento, diseñado por Palma (2004), midió la percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral, abarcando cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El sistema de calificación asigna un puntaje del 1 al 5 a cada ítem: nunca = 1, poco = 2, regular = 3, mucho = 4 y siempre = 5. Las categorías diagnósticas establecidas para el instrumento se basan en puntuaciones directas, considerando que, a mayor puntuación, más favorable es la percepción del ambiente de trabajo; consecuentemente, a menor puntuación, el clima laboral resulta más desfavorable.

El instrumento fue adaptado específicamente para la población del contexto donde se realizó la investigación, atendiendo a los siguientes criterios.

5.5.1.1. Validez del contenido del instrumento clima laboral:

Para validar el instrumento, este fue sometido a revisión por 7 jueces reconocidos con trayectoria en la materia, quienes emitieron juicios valorativos sobre la claridad, pertinencia y relevancia. El procedimiento realizado permitió determinar la validez del contenido y el análisis se ejecutó utilizando el coeficiente V de Aiken, empleado para cuantificar el grado de acuerdo entre los expertos para cada ítem en relación con cada dimensión de la escala. Valores superiores a .80 indican que los ítems poseen buena validez (Penfield & Giacobbi, 2004).

Tabla 8*Validez de V de Aiken promedio de la variable clima laboral*

Variable	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Validez
Clima laboral	.90*	.85*	.89*	.88*

Nota: ** (p < 0.001); * (p < 0.050).

5.5.1.2. Validez de constructo del instrumento clima laboral:

Para evaluar la validez de constructo se utilizó el análisis factorial confirmatorio. Inicialmente, se examinó la evidencia de validez basada en la estructura interna de la escala de clima laboral, obteniéndose un ajuste adecuado con el modelo original con valores de $\chi^2(26) = 1849.7$, $p < .001$, CFI = .937, RMSEA = .063, SRMR = .077, pero con un valor de correlación entre factores mayor de .80. Ante esta situación, se procedió a reespecificar el modelo. Se logró un buen ajuste con 24 ítems, $\chi^2(26) = 449.3$, $p < .001$, CFI = .955, RMSEA = .076, SRMR = .067. Las cargas factoriales y correlaciones entre factores pueden observarse en el anexo tabla A1. Adicionalmente, se calcularon las consistencias internas omega, obteniendo valores entre .74 y .88, considerados buenos (Hair et al. 2021).

5.5.1.3. Confiabilidad del instrumento clima laboral

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que permitió evaluar la consistencia interna y la coherencia entre los ítems, verificando que estos estuvieran relacionados entre sí. Los datos reportados en la Tabla 9 muestran valores entre .72 y .87 para cada una de las dimensiones, lo que refleja una buena consistencia del instrumento (Bojórquez et al., 2013).

Tabla 9*Alfa de Cronbach de la variable clima laboral*

Dimensiones	Ítems	Alfa de Cronbach
Autorrealización	6	.87
Comunicación	5	.72
Supervisión	5	.83
Involucramiento	5	.77
Condiciones laborales	3	.87

Nota: ** ($p < 0.001$); * ($p < 0.05$).

5.5.2. Escala multifactorial de liderazgo forma 5X Corta MLQ

El MLQ evaluó actitudes y comportamientos relacionados con el tipo de liderazgo percibido por los trabajadores respecto a un líder. El instrumento utilizado fue la adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X Corta) realizada por Vega y Zavala (2004) a partir del instrumento original de Bass y Avolio (1994). Es uno de los instrumentos más utilizados para medir liderazgo, fundamentado teóricamente en la existencia de tres tipos: transformacional, transaccional y laissez faire. Constó de 82 ítems estructurados en una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta: nunca = 1, rara vez = 2, a veces = 3, a menudo = 4, y frecuentemente = 5. Cada factor tiene una puntuación directa, lo que significa que el mayor puntaje en cada dimensión del liderazgo denota las conductas y actitudes características de un determinado tipo de liderazgo.

El instrumento fue adaptado específicamente para la población de estudio, constituida por los trabajadores de una entidad de salud. Los procedimientos de adaptación siguieron estos criterios:

5.5.2.1. Validez de contenido del instrumento liderazgo

La validez de contenido del instrumento fue sometida al juicio de 7 expertos especializados en la materia, quienes evaluaron criterios de claridad, pertinencia y relevancia. El grado de concordancia entre los jueces se analizó mediante el coeficiente V de Aiken, obteniéndose valores aceptables entre 0.90 y 0.93, como se muestra en la Tabla 10. Estos resultados indican la validez del instrumento con acuerdos relevantes de los expertos (Penfield & Giacobbi, 2004).

Tabla 10

Validez de V de Aiken promedio de la variable liderazgo

Variable	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Validez
Liderazgo	0.90*	0.92*	0.93*	0.92*

Nota: ** (p < .001); * (p < .050).

5.5.2.2. Validez de constructo

Dimensión liderazgo transformacional

La validez de constructo de la dimensión liderazgo transformacional se evaluó mediante análisis factorial confirmatorio, permitiendo confirmar la estructura teórica propuesta. De acuerdo con los datos obtenidos, se observó un ajuste adecuado para la escala de 48 ítems, $\chi^2(1080) = 1616.0$, $p < .001$, CFI = .928, RMSEA = .058, SRMR = .081, pero con un valor de correlación entre factores mayor de .80. Ante esta situación, se procedió a la reespecificación, optándose por una versión reducida de once ítems, $\chi^2(44) = 75.5$, $p < .001$, CFI = .969, RMSEA = .069, SRMR = .055. Las cargas factoriales de esta estructura pueden visualizarse en el anexo tabla A2. Adicionalmente,

como consistencia interna se obtuvo $\omega = .89$, valor considerado aceptable (Hair et al., 2021).

Dimensión liderazgo transaccional

Para las propiedades psicométricas de validez de constructo del liderazgo transaccional, se evaluó la estructura interna, obteniéndose un ajuste no adecuado para la estructura inicial de 14 ítems, $\chi^2(77) = 180.1$, $p < .001$, CFI = .913, RMSEA = .095, SRMR = .083. La reespecificación indicó un ajuste adecuado para la estructura de ocho ítems, $\chi^2(9) = 14.0$, $p = .121$, CFI = .985, RMSEA = .061, SRMR = .050. Las cargas factoriales de la solución obtenida pueden observarse en el anexo de la tabla A3. Además, la consistencia interna fue de $\omega = .78$, lo que indica valores aceptables del instrumento (Hair et al., 2021).

Dimensión liderazgo laissez faire

La validez de constructo de la dimensión liderazgo laissez faire se evaluó mediante análisis factorial confirmatorio. La estructura propuesta en el modelo original unidimensional comprendía catorce ítems, lo que resultó en una solución sin convergencia. El modelo reespecificado consistió también en una solución unidimensional de seis ítems, con un buen ajuste: $\chi^2(9) = 31.0$, $p = .056$, CFI = .954, RMSEA = .061, SRMR = .064. Las cargas factoriales de este modelo pueden observarse en el anexo de la tabla A4. También se obtuvo la consistencia interna con un valor de $\omega = .78$, lo que indica valores aceptables del instrumento (Hair et al., 2021).

5.5.2.3. Análisis de confiabilidad de la variable liderazgo:

La confiabilidad se analizó mediante el alfa de Cronbach para determinar si los ítems medían adecuadamente cada tipo de liderazgo. Los resultados presentados en la Tabla 11 evidencian valores superiores a 0.7, lo que se considera como una fuerte relación entre los ítems (Bojórquez et al., 2013).

Tabla 11

Alfa de Cronbach de la Variable Liderazgo

Dimensiones	Ítems	Alfa de Cronbach
Transformacional	11	0.96
Transaccional	8	0.81
Laissez faire	6	0.71

Nota: ** ($p < 0.001$); * ($p < 0.05$).

5.5.3. Escala Utrecht compromiso por el trabajo (UWES-9)

Se adaptó la escala Utrecht Work Engagement (UWES-9), desarrollada originalmente por Schaufeli et al. (2002). En su concepción inicial, estaba diseñada con 24 ítems; posteriormente, se probó una versión de 15 ítems que resultó efectiva, confirmando así la tridimensionalidad del constructo en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción. La escala evaluó el grado de compromiso que tienen los individuos hacia su trabajo mediante cinco alternativas de respuesta: nunca = 1, casi nunca = 2, a veces = 3, a menudo = 4, y siempre = 5. La sumatoria de puntajes permitió medir el grado de compromiso, donde a mayor puntaje corresponde un mayor compromiso en el trabajo.

El instrumento fue adaptado conforme a la población objeto de estudio. Para el análisis psicométrico se aplicaron los siguientes criterios:

5.5.3.1. Validez de contenido del instrumento compromiso laboral:

La validación de contenido del instrumento implicó la valoración de siete jueces expertos en la materia, quienes emitieron su opinión respecto a la claridad, pertinencia y relevancia de los ítems. Se analizaron sistemáticamente los datos reportados para medir el grado de concordancia entre los jueces mediante el coeficiente V de Aiken, donde valores superiores a .80 (Tabla 12) indicaron que los ítems poseen buena validez (Penfield & Giacobbi, 2004).

Tabla 12

Validez de V de Aiken promedio de la variable compromiso laboral

Variable	Claridad	Pertinencia	Relevancia	Validez
Compromiso laboral	0.93*	0.91*	0.92*	0.92*

Nota: ** ($p < 0.001$); * ($p < 0.05$).

5.5.3.2. Validez de constructo variable compromiso laboral:

El análisis de la estructura interna se realizó mediante análisis factorial confirmatorio. La estructura original de quince ítems en tres factores correlacionados del compromiso laboral mostró un ajuste no adecuado, $\chi^2(135) = 266.3$, $p < .001$, CFI = .972, RMSEA = .118, SRMR = .055. La reespecificación sugirió la eliminación de dos ítems, obteniéndose así un buen ajuste: $\chi^2(61) = 123.4$, $p < .001$, CFI = .987, RMSEA = .083, SRMR = .042. Las cargas factoriales y las correlaciones entre dimensiones resultantes pueden visualizarse en la Tabla A5. Las consistencias internas para las dimensiones de vigor, dedicación y absorción fueron de $\omega = .81$, $\omega = .89$ y $\omega =$

.86, respectivamente, lo que confirmó una buena consistencia del instrumento (Kline, 2016).

5.5.3.3. Análisis de confiabilidad variable compromiso laboral:

El análisis de confiabilidad se efectuó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que permitió medir la coherencia entre los ítems que componen cada dimensión (vigor, dedicación y absorción). Cuanto más elevado sea el valor obtenido, mayor es la consistencia interna del instrumento (Bojórquez et al., 2013). Los datos de la Tabla 13 demostraron valores superiores a .07, el cuál es el umbral mínimo para determinar fiabilidad al instrumento.

Tabla 13

Alfa de Cronbach de la variable compromiso laboral

Dimensiones	Nº de ítems	Alfa de Cronbach
Vigor	3	0.853
Dedicación	4	0.893
Absorción	3	0.748

Nota: ** ($p < 0.001$); * ($p < 0.05$).

5.6. Procedimiento de recolección de datos

Para iniciar el proceso de recolección de datos se realizaron diversas gestiones preliminares. Primero, se solicitó la autorización al gerente general de la empresa de prestación de salud, quien emitió el permiso correspondiente mediante una carta oficial. Posteriormente, se procedió a la inscripción del proyecto ante el comité de ética de la

Universidad Peruana Cayetano Heredia y, una vez obtenida la carta de aprobación, se dio inicio al estudio.

En primera instancia, se efectuó la validez de contenido a través del juicio de expertos para los instrumentos: clima laboral CL-SPC, liderazgo forma 5X Corta MLQ y compromiso por el trabajo (UWES-9).

Se establecieron coordinaciones con los jefes de áreas para obtener los permisos correspondientes, determinando fechas y horarios específicos para la aplicación de los instrumentos del estudio.

Tras completar las coordinaciones con los jefes de áreas, se llevó a cabo la primera reunión con los trabajadores, donde se les explicó detalladamente el propósito de la investigación.

Adicionalmente, se les informó que los datos obtenidos serían tratados con absoluta confidencialidad y que completarían las pruebas de forma anónima.

Posteriormente, se les comunicó sobre el consentimiento informado y la libre aceptación para participar en el estudio. Se procedió a recabar las firmas de quienes aceptaron voluntariamente desarrollar las pruebas.

La aplicación de los instrumentos se realizó en sesiones mediante convocatorias a los trabajadores, con una duración aproximada de una hora por sesión.

Durante la aplicación de los instrumentos, se contó con el apoyo de evaluadores para minimizar posibles errores durante la administración de las pruebas.

A continuación, se proporcionaron instrucciones detalladas, explicando la forma correcta de responder a las pruebas y enfatizando la importancia de la veracidad

al emitir sus respuestas. Asimismo, se indicó que podían consultar al encuestador para resolver cualquier duda.

Finalmente, los trabajadores respondieron los instrumentos definidos para el estudio en formato impreso.

Para almacenar la base de datos se utilizó Microsoft Excel. En cuanto a los análisis descriptivos iniciales y la preparación de la base de datos, se empleó el software IBM SPSS Statistics en su versión 26.

5.7. Plan de análisis de datos

El análisis de datos se ejecutó mediante el paquete lavaan (Rosseel, 2012) en su versión 0.6-10 en R Studio. Inicialmente, se calcularon los datos descriptivos de la muestra según sexo, rango de edad y profesión.

Para el análisis de datos del estudio se implementó el SEM (Modelamiento de Ecuaciones Estructurales, por sus siglas en inglés), técnica de análisis estadístico que permite examinar el efecto y las relaciones entre múltiples variables, explicando tanto las variables observables como las latentes (Hair et al., 2021). Esta metodología permitió analizar las correlaciones entre las variables clima laboral y liderazgo; además, el modelo buscó determinar la mediación del compromiso laboral. En este sentido, mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales es posible identificar diferentes tipos de relaciones, tanto los efectos directos como los indirectos, estos últimos a través de la mediación de terceras variables (Sánchez et al., 2022).

Adicionalmente, se empleó el estimador MLR (Máximo Verosimilitud Robusta), que permite estimar con mayor precisión los errores estándar en variables de intervalo bajo condiciones de no normalidad (Rhemtulla et al., 2012).

Para evaluar el grado de validez del modelo se consideraron indicadores como el índice de bondad de ajuste (GFI), el índice de ajuste comparativo (CFI), el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) y la raíz media cuadrática residual estandarizada (SRMR). Valores de $GFI \geq .90$ y $CFI \geq .90$ se interpretan como evidencia favorable de ajuste al modelo (Bentler, 1990), así como $RMSEA \leq .080$ (MacCallum et al., 1996) y $SRMR < .080$ (Browne & Cudeck, 1992). Para el análisis de las hipótesis de mediación se utilizó el método de bootstrapping (remuestreo) con 5000 interacciones, estableciendo un intervalo de confianza del 95% (Yzerbyt et al., 2018).

5.8. Consideraciones éticas

El Comité Institucional de Ética de la Universidad Peruana Cayetano Heredia establece una serie de principios éticos que orientan el procedimiento adecuado en la realización de estudios que involucren la participación de seres humanos. En consecuencia, en la presente investigación se observaron los siguientes principios:

5.8.1. Autonomía

Este principio se aplicó previamente al inicio de la aplicación del instrumento, proporcionando la información necesaria a cada participante. A partir de ello, los participantes tomaron la decisión de colaborar voluntaria y conscientemente mediante la firma de un consentimiento informado.

5.8.2. Beneficencia

Esta investigación contribuirá a mejorar el clima laboral de los trabajadores mediante el diseño de un programa de capacitación centrado en aquellas variables que afectan el ambiente laboral.

5.8.3. No-maleficencia

La información proporcionada por los trabajadores se mantuvo estrictamente reservada y fue gestionada de forma anónima, sin registrar datos personales de los trabajadores durante la aplicación de las encuestas.

5.8.4. Justicia

Cada participante recibió un trato equitativo y respetuoso, evitando cualquier distinción injusta que pudiera atentar contra su dignidad y sus derechos. La información obtenida de cada participante se recopiló siguiendo los criterios de inclusión y exclusión establecidos, y fue almacenada con un código específico para proteger la confidencialidad de las respuestas proporcionadas en el cuestionario.

VI. RESULTADOS

6.1. Evaluación del modelo hipotetizado

El análisis de las hipótesis planteadas en el modelo explicativo se realizó mediante la matriz de correlaciones entre las variables latentes. Esta metodología fue seleccionada debido al criterio común que estas matrices ofrecen en las comparaciones directas de los coeficientes dentro del modelo. Para facilitar la interpretación del patrón de relaciones, se procedió preliminarmente a redimensionar las escalas a puntuaciones de 0 a 30. Los valores de los coeficientes de correlación fluctuaron entre $r = .02$ y $r = .80$ en valor absoluto. En la Tabla 14 se presentan los resultados descriptivos de la media, desviación estándar y asimetría.

Tabla 14

Matriz de correlaciones entre las variables del modelo estructural

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Autorrealización	-										
2. Involucramiento laboral	.75	-									
3. Supervisión	.80	.75	-								
4. Comunicación	.75	.71	.80	-							
5. Condiciones laborales	.73	.59	.66	.57	-						
6. Transformacional	.16	.13	.22	.19	.18	-					
7. Transaccional	.15	.12	.15	.10	.15	.77	-				
8. Laissez faire	.10	-.01	.02	-.02	.15	-.08	-.07	-			
9. Vigor	.21	.22	.26	.30	.18	.10	.07	-.12	-		
10. Dedicación	.16	.15	.18	.21	.13	.20	.15	-.09	.79	-	
11. Absorción	.19	.17	.19	.19	.10	.13	.13	-.09	.63	.74	-
<i>M</i>	19.7	22.1	20.5	20.1	18.3	22.1	22.9	11.4	21.9	23.8	22.3
<i>DE</i>	5.4	4.8	5.5	4.8	5.9	4.2	4.4	4.8	5.2	5.0	4.6
<i>A</i>	-0.2	-0.2	-0.3	-0.2	0.0	-0.5	-0.6	0.3	-0.5	-0.6	-0.3

Nota: Elaboración propia en software R Studio versión 0.6-10.

Respecto a la hipótesis general sobre el modelo explicativo del clima laboral basado en los estilos de liderazgo y el compromiso laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud, los resultados presentados en la Figura 4 confirmaron la validez del modelo mediante índices de ajuste significativos: $\chi^2(37) = 51.0$, $p = .062$, GFI = .940, CFI = .983, RMSEA = .050, SRMR = .037. Para la interpretación de estos ajustes se consideraron las directrices de Harrington (2009), quien estableció que valores de GFI y CFI más cercanos a la unidad indican un buen ajuste del modelo, mientras que valores reducidos de SRMR denotan un ajuste favorable. Con base en los índices obtenidos, se corroboró la hipótesis general planteada.

La hipótesis específica 1 postulaba la existencia de un efecto directo estadísticamente significativo del liderazgo transformacional sobre el clima laboral; sin embargo, los resultados evidenciaron un efecto moderado no significativo ($\beta = .18$, $p = .128$). De acuerdo con Cohen (1988), los valores > 0.15 se catalogan como efectos de magnitud media. Este hallazgo sugiere que la percepción de los trabajadores de salud sobre el ejercicio del liderazgo transformacional resulta efectiva, dado que fomenta relaciones laborales positivas, los involucra en una visión proyectada hacia el futuro, incentiva su crecimiento y desarrollo personal, y promueve la autonomía e iniciativa en el trabajo para la prestación de servicios de calidad, lo cual contribuye a un clima laboral favorable.

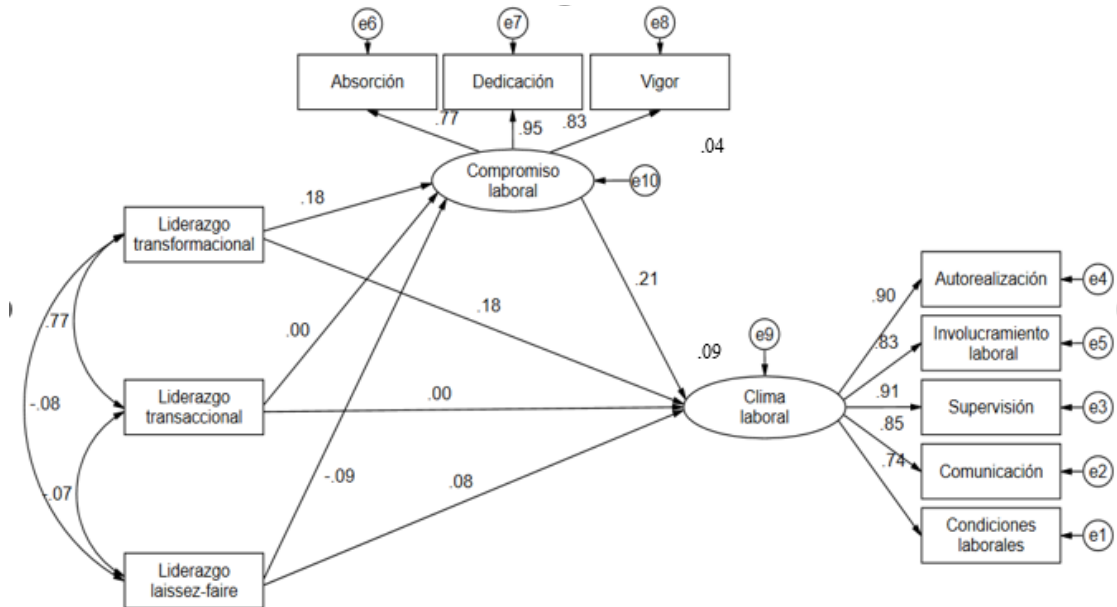
En cuanto a la hipótesis específica 2, que afirmaba la existencia de un efecto directo estadísticamente significativo del liderazgo transaccional sobre el clima laboral, los resultados ($\beta = .00$, $p = .997$) revelan la inexistencia de un efecto directo entre ambas variables, sin evidencia de significancia estadística. Este hallazgo sugiere que el

personal de salud mantiene una percepción desfavorable sobre el liderazgo transaccional, atribuible a que este estilo se fundamenta en el cumplimiento de tareas mediante recompensas y sanciones, generando presión en el desempeño de funciones, lo cual propiciaría un clima laboral poco saludable.

La hipótesis específica 3 planteaba la existencia de un efecto directo estadísticamente significativo del liderazgo *laissez faire* sobre el clima laboral. Los resultados obtenidos ($\beta = .08$, $p = .346$) indican un efecto pequeño según los criterios de Cohen (1988), quien establece que valores $< .10$ representan efectos de baja magnitud. Los datos revelaron que estadísticamente no existió un efecto directo significativo entre estas variables. Estos hallazgos ponen de manifiesto que, en el contexto de un centro hospitalario, los trabajadores no respaldan este estilo de liderazgo caracterizado por un enfoque de “dejar hacer y dejar pasar”, donde las tareas quedan a criterio de los trabajadores, evidenciando pasividad que afectaría el cumplimiento de funciones e influiría negativamente en la percepción del clima laboral.

Figura 4

Resultados del modelo estructural explicativo del clima laboral



Nota. Elaboración propia en software IBM SPSS Amos 27

En relación con la hipótesis específica 4, que proponía la existencia de un efecto indirecto estadísticamente significativo del liderazgo transformacional sobre el clima laboral mediado por el compromiso laboral, los resultados presentados en la Tabla 15 ($\beta = .04$, $p = .304$) indican efectos indirectos de baja magnitud y no significativos estadísticamente (Bologna, 2018). El estudio reveló que la influencia de la variable mediadora compromiso laboral en las relaciones entre liderazgo transformacional y clima laboral fue reducida. No obstante, a pesar de la ausencia de significancia estadística, se puede inferir que el líder transformacional, al motivar, alentar, preocuparse por el desarrollo personal y valorar el desempeño de sus colaboradores, propicia un mayor compromiso de los trabajadores con sus funciones. Asimismo,

cuando los trabajadores manifiestan compromiso laboral, tienden a desarrollar una percepción más favorable del clima organizacional.

La hipótesis específica 5 planteaba la existencia de un efecto indirecto estadísticamente significativo del liderazgo transaccional sobre el clima laboral mediado por el compromiso laboral. Los resultados expuestos en la Tabla 15 ($\beta = .00$, $p = .986$) evidenciaron la ausencia de un efecto indirecto significativo, dada la correlación nula entre estas variables. Este hallazgo sugiere que el ejercicio del liderazgo transaccional en un entorno hospitalario no goza de una percepción favorable, dado que los trabajadores no responden positivamente a la realización de funciones bajo presión mediante sistemas de recompensas y sanciones. Al no sentirse valorados intrínsecamente, no desarrollan un compromiso genuino con su desempeño en el ámbito hospitalario, lo cual repercute negativamente en la percepción del clima laboral.

Finalmente, la hipótesis específica 6 proponía la existencia de un efecto indirecto estadísticamente significativo del liderazgo *laissez faire* sobre el clima laboral mediado por el compromiso laboral. Los datos presentados en la Tabla 15 ($\beta = .02$, $p = .434$) demostraron que el liderazgo *laissez faire* ejerció un efecto indirecto reducido, sin mediación significativa de la variable compromiso laboral. Este resultado indica que el liderazgo *laissez faire*, caracterizado por su pasividad, escasa intervención y apoyo limitado, no fomenta en los trabajadores un sentido de valoración, lo que a su vez inhibe el desarrollo de compromiso laboral con las tareas asignadas. Consecuentemente, se genera un ambiente de incertidumbre que solo promueve una percepción negativa del clima organizacional.

Tabla 15*Hipótesis de investigación sobre los efectos y sus estimaciones de bootstrapping*

Hipótesis	Ruta en el modelo	β	p	95 % CI	
				LL	UL
Hipótesis 4	Liderazgo transformacional → compromiso laboral → clima laboral	.04	.304	-.01	.15
Hipótesis 5	Liderazgo transaccional → compromiso laboral → clima laboral	.00	.986	-.06	.07
Hipótesis 6	Liderazgo <i>laissez-faire</i> → compromiso laboral → clima laboral	.02	.434	.08	.02

Nota. Elaboración propia en software R Studio versión 0.6-10.

VII. DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la validez del modelo explicativo sobre clima laboral sustentado en el liderazgo y el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo.

Los resultados obtenidos confirman la validez del modelo propuesto, evidenciando una adecuada interrelación entre las variables estudiadas, con datos analizados que respaldan su precisión y confiabilidad (Brand, 2021). En este sentido, el modelo explicativo proporciona evidencia empírica que permite comprender si el liderazgo actúa como variable directa y el compromiso laboral como variable mediadora, constituyendo así una representación teórica válida para la percepción de un clima laboral favorable en la organización.

Los hallazgos son consistentes con investigaciones previas que destacan la importancia del liderazgo transformacional, caracterizado por acompañar, valorar y orientar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que fomenta la identificación de los trabajadores con su labor y promueve un mayor compromiso, generando así una percepción más positiva del clima laboral (Enciso, 2020; Mañas et al., 2020). En el contexto hospitalario, caracterizado por una elevada demanda de actividades asistenciales médicas que implican procesos complejos, resulta fundamental la presencia de un líder que proporcione soporte y apoyo para optimizar la calidad y seguridad del paciente (Castañeda, 2015). Un clima laboral positivo favorece relaciones interpersonales saludables y reduce las tensiones laborales (Fernández et al., 2024), siendo estas variables dependientes del papel mediador del

compromiso laboral que asumen los trabajadores al identificarse con los objetivos institucionales y maximizar sus esfuerzos (García et al., 2016). Los líderes transformacionales motivan a sus colaboradores en el cumplimiento de metas haciéndolos sentir valorados, fomentan el desarrollo de habilidades estimulando la creatividad y autonomía, lo que genera mayor compromiso con el trabajo y propicia ambientes laborales favorables (Ghadi et al., 2013).

En relación con la primera hipótesis sobre el efecto directo y estadísticamente significativo del liderazgo transformacional sobre el clima laboral, se identificó un efecto directo moderado y estadísticamente no significativo ($\beta = .18$; $p = .128$). Diversos estudios previos afirman la existencia de una relación entre ambas variables. Es importante destacar que la presente investigación se realizó en una entidad privada de prestación de salud, donde las particularidades de las dimensiones y el contexto específico pudieron influir en los resultados obtenidos. La literatura científica documenta estudios que reportan efectos estadísticamente significativos del liderazgo transformacional sobre el clima laboral, sosteniendo que los líderes transformacionales poseen la capacidad de inspirar y motivar mediante una comunicación efectiva y visión compartida, generando un ambiente laboral positivo (Castillo et al., 2019; Decuyper & Schaufeli, 2020; Serrano & Portalanza, 2014). La adopción de este estilo de liderazgo promueve en los trabajadores percepciones favorables sobre el clima laboral, siendo el más aceptado por los colaboradores, ya que este tipo de líder estimula el buen desempeño fundamentado en la confianza y la justicia (Bass & Avolio, 1994).

El líder transformacional desempeña un rol fundamental en una organización. Según Kao et al. (2023), incentiva a los trabajadores a participar voluntariamente,

compartir una visión común en el logro de los objetivos institucionales, mostrar iniciativa, sugerir mejoras y participar activamente en las actividades organizacionales. Por consiguiente, es crucial fortalecer los niveles de liderazgo transformacional para generar un clima laboral favorable. De acuerdo con Espinoza & Peduzzi (2013), la implementación del estilo de liderazgo transformacional en profesionales de salud resulta positiva al promover una comunicación efectiva, responsabilidad, empoderamiento y claridad en los roles, beneficiando así la calidad asistencial, lo que favorece un adecuado clima laboral.

Actualmente, las organizaciones de salud, particularmente las del sector privado, priorizan la prestación de servicios de calidad a los usuarios. Los líderes transformacionales generan cambios mediante la estimulación intelectual y la consideración individualizada, y promueven el cumplimiento de objetivos organizacionales, propiciando una mayor satisfacción del cliente (Bass, 1995). Investigaciones previas confirman que el factor de consideración individualizada en entornos hospitalarios, si se aplica adecuadamente, mejoraría la calidad de los servicios y la satisfacción del paciente, elementos esenciales para optimizar el clima laboral (Bustamante-Ubilla et al., 2015; Richards, 2020). Cuando se proporciona apoyo, dirección y claridad en los roles que desempeñan los miembros de una organización, se facilita el logro de objetivos y se fomenta un ambiente donde todos se sienten respaldados y motivados para realizar sus tareas eficientemente (Figuerola, 2012). Para Sellgren et al. (2007), la práctica de un liderazgo transformacional reduce la rotación del personal y propicia un clima laboral favorable.

Respecto a la segunda hipótesis sobre el efecto directo y estadísticamente significativo del liderazgo transaccional sobre el clima laboral, los resultados obtenidos ($\beta = .00$; $p = .997$) indican que los trabajadores del ámbito sanitario no aceptan este estilo de liderazgo. Estos hallazgos concuerdan con los estudios de Man et al. (2023), quienes en una investigación con personal de salud encontraron que ningún tipo de liderazgo se relacionó significativamente con las variables estudiadas, sugiriendo que el desempeño laboral no se atribuye al ejercicio de algún estilo de liderazgo específico, sino al compromiso inherente con las tareas y responsabilidades profesionales. En las organizaciones sanitarias, los trabajadores enfrentan situaciones de sobrecarga y presión para la atención inmediata de pacientes con problemas de salud graves; este tipo de liderazgo promueve relaciones verticales que obstaculizan el trabajo interdisciplinario indispensable para la seguridad del paciente, por lo que no establece una relación con la eficacia laboral en contextos hospitalarios (Kenneth et al., 2019).

Estudios como el de Al-Mailam (2004) corroboran que el liderazgo transaccional, caracterizado por impulsar el cumplimiento de objetivos mediante recompensas, genera situaciones donde el trabajador, si no recibe una compensación a cambio de la tarea asignada, tiende a postergar su ejecución. Este tipo de líder recompensa el desempeño, establece normas y exige resultados, sancionando a quienes no alcanzan los objetivos establecidos, priorizando que las actividades se desarrollen según lo planificado sin involucrarse con el equipo de trabajo, lo que genera un clima laboral tenso que compromete la salud y bienestar del trabajador (Joseph, 2015).

De la Roca (2017) en su investigación, identificó que en el ámbito sanitario existe una valoración negativa hacia el liderazgo transaccional, debido a que genera

una supervisión diferenciada y propicia un clima laboral adverso. Esto explica por qué la población estudiada valora menos este estilo de liderazgo, percibiendo que las recompensas se manifiestan en forma de críticas o que sus esfuerzos no son reconocidos adecuadamente, generando temor para expresar ideas, provocando discrepancias y conflictos entre los trabajadores, configurando así un entorno laboral caracterizado por tensión y desconfianza.

Sin embargo, estos resultados difieren de estudios que reportan relaciones directas entre el liderazgo transaccional y el clima laboral, discrepancia que podría explicarse por las diferencias contextuales. Este estilo de liderazgo resulta beneficioso en situaciones donde se requiere un cumplimiento preciso de protocolos y procedimientos establecidos que garanticen la seguridad y bienestar del trabajador, favoreciendo la percepción del ambiente laboral (Bustamante-Ubilla et al., 2015; Richards, 2020).

Con respecto a la tercera hipótesis sobre la existencia de un efecto directo estadísticamente significativo del liderazgo *laissez faire* sobre el clima laboral, no se corroboró la hipótesis según los datos obtenidos ($\beta = .08$, $p = .346$), que muestran un efecto bajo y no significativo. Esta situación podría atribuirse al contexto específico de la investigación: un centro hospitalario con diversas necesidades sanitarias. El estilo de liderazgo *laissez faire*, caracterizado por la permisividad y la no intervención, propicia situaciones donde los trabajadores actúan bajo su propia responsabilidad, lo que puede generar confusión y errores procedimentales que potencialmente afectan la seguridad del paciente, creando así un clima laboral negativo fundamentado en el miedo y la inseguridad profesional (Quispe, 2015). En los centros hospitalarios persisten múltiples

dificultades para implementar un liderazgo efectivo. El liderazgo *laissez faire* presenta modalidades ineficientes de transmisión de roles y toma de decisiones para el cumplimiento de tareas y objetivos organizacionales, lo que ocasiona una elevada rotación de personal, incremento del ausentismo y un clima laboral desfavorable (Lopez, 2014). Debido al escaso acompañamiento y delegación de responsabilidades, este estilo no establece una relación directa con la percepción del clima laboral entre los trabajadores, puesto que en contextos hospitalarios los líderes deben mantener una supervisión activa y permanente de las prácticas médicas del personal a su cargo, además de desempeñar múltiples funciones debido a la dinámica operativa hospitalaria (Boada, 2017).

No obstante, existen investigaciones que identificaron relaciones directas entre el liderazgo *laissez faire* y el clima laboral. En organizaciones con procedimientos bien definidos, donde los líderes no centralizan la toma de decisiones y estas son asumidas por cada trabajador, dado que las normas y procedimientos están claramente establecidos para que los colaboradores gestionen su propio trabajo de manera autónoma (Galarza et al., 2017).

En cuanto a la cuarta hipótesis sobre el efecto indirecto estadísticamente significativo del liderazgo transformacional sobre el clima laboral mediado por el compromiso laboral, los resultados obtenidos ($\beta = .04$, $p = .304$) sugieren que el liderazgo transformacional ejerce un efecto indirecto reducido sobre el clima laboral, siendo asimismo baja la mediación del compromiso laboral. Esta situación podría atribuirse a factores contextuales específicos del entorno hospitalario. Si bien el liderazgo transformacional puede orientar y dirigir a los equipos en la gestión

asistencial, estas prácticas no necesariamente incrementan el compromiso laboral ni influyen decisivamente en una percepción favorable del clima organizacional, lo que indica que el compromiso laboral no constituye el único factor determinante en la percepción del clima laboral. Los profesionales sanitarios trabajan bajo presión constante debido a la sobrecarga de turnos; sin embargo, si este esfuerzo no es reconocido mediante compensaciones justas, puede generar un compromiso organizacional limitado (Shanafelt & Noseworthy, 2016). Otro aspecto que podría afectar el compromiso laboral son las situaciones críticas que enfrentan los profesionales ante pacientes graves, generando relaciones conflictivas con compañeros y familiares de pacientes, caracterizadas por amenazas y comportamientos agresivos, lo que propicia un compromiso laboral reducido y un clima organizacional poco saludable (Lorenzo et al., 2023).

Investigaciones previas evidencian que los líderes transformacionales fomentan el trabajo colaborativo para optimizar el desempeño de sus colaboradores, impactando positivamente y generando mayor compromiso en la ejecución de tareas, incrementando la satisfacción laboral y reduciendo las enfermedades asociadas a riesgos psicosociales (Muñoz, 2019). Asimismo, Zhu et al. (2009) afirman que este estilo de liderazgo promueve conductas positivas en sus seguidores y estimula elevados niveles de compromiso laboral. Por su parte, Monje-Amor et al. (2018) sostienen que cuando el líder transformacional impulsa el empoderamiento de sus colaboradores, propicia un mayor compromiso laboral y mejora el ambiente organizacional. Por consiguiente, se puede afirmar que cuando los líderes transformacionales adoptan comportamientos que estimulan intelectualmente y consideran individualmente a sus

colaboradores, generan altos niveles de compromiso y favorecen un clima laboral positivo.

Respecto a la quinta hipótesis sobre el efecto indirecto del liderazgo transaccional sobre el clima laboral mediado por el compromiso laboral, los resultados de mediación fueron nulos ($\beta = .00$, $p = .986$), lo que evidencia que no existe fundamento para afirmar que el compromiso laboral actúa como mediador en la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional. Este tipo de liderazgo, al fundamentarse en acciones correctivas y sancionadoras, conduce a una deficiente atención hospitalaria y elevada rotación, generando desmotivación y escasa dedicación laboral, lo que resulta en un bajo nivel de compromiso organizacional, una percepción desfavorable del clima laboral y reducida satisfacción profesional (Guerrero, 2020). Las variables analizadas indican la ausencia de un efecto significativo del compromiso laboral como variable mediadora entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional, resultados que coinciden con los estudios de (Mendoza et al., 2018), quienes concluyeron que el liderazgo transaccional no influye en el compromiso laboral de los trabajadores. Por tanto, se puede inferir que, en el contexto sanitario, los profesionales perciben que un liderazgo basado en correcciones o incentivos para optimizar el desempeño no genera compromiso laboral ni mejora la percepción del clima organizacional.

En relación con la sexta hipótesis, los resultados obtenidos ($\beta = .02$, $p = .434$) demuestran que no existe evidencia para sostener que el compromiso laboral funciona como variable mediadora entre el liderazgo *laissez faire* y el clima laboral. Se deduce que este estilo de liderazgo, caracterizado por su pasividad y enfoque reactivo ante

problemas, no goza de aceptación entre el personal sanitario debido a la existencia de procedimientos específicos que requieren cumplimiento riguroso, donde un error podría acarrear graves consecuencias para la salud del paciente, generando así una percepción desfavorable del clima laboral. Este contexto dificulta la generación de compromiso laboral, manifestándose en menor esfuerzo, desinterés y escasa vinculación con el trabajo, con repercusiones negativas en el desempeño profesional (Yang, 2015).

Existen investigaciones como la de Alvarado et al. (2016) que confirman efectos negativos y demuestran que el liderazgo *laissez faire* no se relaciona con ninguna dimensión del compromiso organizacional, puesto que este estilo se caracteriza por una ausencia de dirección que afecta el rol asumido por cada trabajador en la organización debido a la falta de instrucciones claras.

El liderazgo *laissez faire* resulta ineficaz y produce efectos adversos en el desempeño y bienestar de los colaboradores debido a su escaso involucramiento, no estableciendo objetivos claros para el equipo, lo que genera desconfianza y percepción de falta de apoyo. Además, tiende a eludir los conflictos en lugar de resolverlos, creando tensiones no gestionadas y deteriorando el ambiente laboral (Pacsi et al., 2015). Similarmente, Hermosilla et al. (2016) identificaron que cuando los trabajadores experimentan desorientación respecto a sus funciones y responsabilidades, se produce un impacto negativo en la eficiencia del equipo, manifestándose en desmotivación y falta de compromiso con las tareas asignadas. Otro estudio relevante es el de Arevalo et al. (2013), que sostiene que la implementación del liderazgo *laissez faire* impacta negativamente en la calidad de vida profesional de los trabajadores, ya que este tipo de

líder se caracteriza por su no intervención, generando en el personal la percepción de que sus contribuciones no son valoradas, lo que afecta adversamente su desempeño. Consecuentemente, los trabajadores experimentan mayores niveles de conflicto en sus roles y disminuyen su compromiso con las tareas asignadas (Rodríguez et al., 2012).

Conforme a la hipótesis planteada, no se obtuvieron resultados estadísticamente significativos, contrario a lo esperado según la literatura especializada. Los hallazgos contradicen lo expuesto por autores como Ali y Ullah (2023), quienes sí encontraron efectos estadísticamente significativos entre las variables liderazgo *laissez faire*, clima laboral y compromiso organizacional. Estas divergencias podrían atribuirse a factores contextuales específicos y a la interrelación con otras variables no contempladas en el estudio.

Finalmente, esta investigación demuestra empíricamente la eficacia del liderazgo transformacional en entidades de prestación de servicios de salud. Este estilo de liderazgo resulta más efectivo, inspira y se enfoca en potenciar el desarrollo personal de los colaboradores, además de propiciar relaciones basadas en una comunicación abierta, generando mayor compromiso y optimizando la percepción del clima laboral. En contraste, el liderazgo transaccional y el *laissez faire* no establecen relación con el clima laboral, ni ejercen mediación a través del compromiso laboral. Bajo un régimen de liderazgo transaccional, el trabajador percibe una supervisión constante orientada al cumplimiento de metas, lo que genera desconfianza y limita la autonomía profesional. Asimismo, el estilo de liderazgo *laissez faire* resulta ineficaz en el personal sanitario, al prescindir del apoyo y dirección del equipo, cuando en estos contextos se requieren

líderes capaces de tomar decisiones inmediatas y precisas en la prestación de servicios para garantizar la seguridad del paciente.

Los resultados obtenidos representan una contribución significativa para los entornos hospitalarios privados y evidencian la diferenciación en la aplicación de los tres estilos de liderazgo analizados. Por este motivo, resulta fundamental implementar estrategias que fomenten el liderazgo transformacional, ya que los hallazgos sugieren que este estilo potencia el compromiso laboral de los trabajadores y optimiza el ambiente organizacional, favoreciendo la autorrealización, el involucramiento laboral, la comunicación, la supervisión y las condiciones laborales, factores determinantes para el éxito institucional.

VIII. CONCLUSIONES

El modelo explicativo del clima laboral fundamentado en el liderazgo y el compromiso laboral en los trabajadores de una empresa de prestación de salud en Huancayo presenta validez empírica. Se infiere teóricamente que los estilos de liderazgo implementados en una organización ejercen un efecto directo sobre las percepciones del clima laboral, mientras que el compromiso laboral asumido por los trabajadores media la relación entre ambas variables.

Los resultados obtenidos revelan la existencia de un efecto directo del liderazgo transformacional sobre el clima laboral, evidenciando que su aplicación en contextos hospitalarios mejora significativamente la percepción del ambiente laboral y, consecuentemente, optimiza la calidad asistencial.

En contraposición, no se obtuvo significación estadística respecto al efecto directo del liderazgo transaccional sobre el clima laboral, atribuible a que este estilo se fundamenta en transacciones condicionadas al cumplimiento de objetivos, inhibiendo el sentido de pertenencia del trabajador hacia la organización, lo que genera una percepción negativa del clima laboral.

Asimismo, los resultados demuestran que el liderazgo *laissez faire* no establece relación significativa con la percepción del clima laboral. La predominancia de este estilo pasivo-evitativo imposibilita una gestión eficaz, generando desmotivación en los trabajadores y propiciando un clima laboral desfavorable.

Se corrobora, además, que el liderazgo transformacional mantiene una relación indirecta con el clima laboral mediada por el compromiso laboral. Mediante el estímulo

intelectual, el reconocimiento individualizado, la inspiración y el carisma, fomenta un mayor nivel de compromiso en los trabajadores hacia su desempeño profesional, mejorando así la percepción del clima organizacional.

Por su parte, el liderazgo transaccional no ejerce un efecto indirecto sobre el clima laboral ni establece mediación a través del compromiso laboral. Este estilo, sustentado en recompensas y sanciones, promueve competitividad entre los trabajadores, generando escaso compromiso organizacional y percepción negativa del entorno laboral.

Finalmente, los datos analizados no confirman el efecto indirecto del liderazgo *laissez faire* sobre el clima laboral, careciendo de evidencia para sustentar el papel mediador del compromiso laboral. Este estilo, caracterizado por su evitación y pasividad, impide que el personal desarrolle compromiso laboral, generando un ambiente organizacional desfavorable.

IX. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que investigaciones futuras diseñen modelos explicativos específicos para el sector salud, incorporando otras variables mediadoras potenciales como la cultura organizacional y la satisfacción laboral, considerando que la literatura especializada establece el efecto mediador de dichas variables. Asimismo, resulta conveniente ampliar el tamaño muestral mediante estrategias que incrementen la participación. También se sugiere desarrollar modelos comparativos que incluyan el sector público sanitario para analizar el comportamiento diferencial de las variables estudiadas.

Las organizaciones sanitarias deben diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a optimizar la gestión del clima laboral. Para ello, es fundamental impulsar programas que consideren las características específicas de cada institución y evaluar sistemáticamente el clima laboral, dada la naturaleza dinámica y cambiante de los procesos hospitalarios. En este sentido, se recomienda implementar programas formativos para el desarrollo de competencias y habilidades en liderazgo transformacional, estilo que propicia un entorno equitativo y respetuoso, potenciando el compromiso laboral y la retención del talento, factores que contribuyen directamente al éxito organizacional.

X. REFERENCIAS

- Al Sabei, S., AbuAlRub, R., Al Yahyaei, A., Al-Rawajfah, O. M., Labrague, L. J., Burney, I. A., & Al-Maqbali, M. (2023). The influence of nurse managers' authentic leadership style and work environment characteristics on job burnout among emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 70, 101321. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2023.101321>
- Aldana, E., Tafur, J., & Guerra, M. (2018). Compromiso organizacional como dinamica de las instituciones del sector salud en Barranquilla—Colombia. *Revistas ESPACIOS*, 39(11), 1–13.
- Ali, M., & Ullah, M. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(1), 1–13.
- Al-Mailam, F. (2004). Transactional Versus Transformational Style of Leadership—Employee Perception of Leadership Efficacy in Public and Private Hospitals in Kuwait. *Quality Management in Health Care*, 13(4), 278–284.
- Alvarado, K., Parodi, G., & Ruiz, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en tecnicos de maquinaria pesada*. Universidad del Pacífico.
- Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11(1–2), 51–79.
- Apuy, L. (2008). *Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del*

- Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008.* Universidad de San José de Puerto Rico.
- Arevalo, M., Burbano, I., & Quintero, C. (2013). *Liderazgo, poder y calidad de vida profesional en un contexto hospitalario.* Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intencion de permanencia: Algunos factores para su incremento. *ejournal*, 1–8.
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership.* (Erlbaum, Ed.).
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administracion publica mexicana* (Mind Garden, Ed.; Primera ed). Lulu Enterprise, Inc.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources mode. *Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los Lídres en el siglo XXI. *Unilibre*, 7(2), 1–12.
- Bass, B. (1990). handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. *The Free Press google schola*, 2(1), 173–184.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*. Winter, 6(4), 463–478.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational Leadership. *Sage Thousand Oaks*, 1, 9–32.

- Benítez, R., & Del Águila, A. (2015). Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social. El caso de Aspromanis. *Lan Harremanak*, 1, 1–21.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: Diseño de un modelo teórico*. 31, 1–13.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2011). Compromiso organizacional en profesionales de la salud. *Revista de Enfermería*, 19(1), 35–41.
- Biel, F. (2009). *La gestión de la excelencia en los centros sanitarios* (PFIZER, Ed.; 1a ed.).
https://www.fundacionpfizer.org/sites/default/files/gestion_excelencia_centros_sanitarios.pdf.
- Boada, I. (2017). *Liderazgo y clima laboral en CLINMEYD S.A. Northospital*. Universidad Central del Ecuador.
- Bojórquez, J. A., López, L., & Hernández, M. E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, 1–9.
- Bologna, E. (2018). *Metodos Estadisticos de Investigacion* (Brujas, Ed.; Primera Ed).
- Borrego, Y. (2016). *El engagement en el trabajo: Antecedentes y resultados organizacionales*. Universidad de Huelva.
- Brand, Y. (2021). *Modelos de Ecuaciones Estructurales: Conceptos y Aplicaciones*.

- Brito, P. (2000). Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. *Revista panamericana de salud pública = Pan American journal of public health*, 1, 1–12.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Trillas S.A., Ed.; Primera Ed).
- Bustamante-Ubilla, Miguel., Grandón Avendano, Maderline., & Lapo Maza, María. (2015). *Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*. 31(0), 433–439.
- Cárdenas, A., & Moncada, M. (2021). *Clima Organizacional en Médicos y Enfermeras del Hospital de Villavicencio*. Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Barrera, M. (2009). *Modelo de intervención en clima organizacional*. 2, 121–127.
- Castañeda, O. (2015). El papel del liderazgo en la gestión médica. *Atencion Familiar*, 22(1), 1.
- Castillo, E., Medina, M., Janette, B., Reyes, C., & Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Rev Cubana Salud Pública*, 45, 1–13.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. En Paidós (Ed.), *Cuadernos de evaluación psicológica* (1ª edición, p. 206).
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo I*. 16, 1–17.

- Chiavenato, I. (1995). *Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial* (Makron, Ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos* (Novena edi). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Clifton, J. (2017). The World's Broken Workplace. *Gallup*.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (Thomson, Ed.; 3ra. Edici).
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: Predicción del bienestar. *Revista Psicologica*, 32(2), 273–302.
- De la Roca, Y. (2017). *Aspectos determinantes del clima organizacional en contextos sanitarios*. Universidad de Oviedo.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *GERMAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 34(1), 69–95.
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2011). The Job Demands–Resources mode. *of Industrial Psychology*, 37, 1–9.
- Dominguez, L., Ramirez, A., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso laboral. *Revista Anual de Administración*, 4(1), 59–70.
- Enciso, E. (2020). *Mediación del clima entre el liderazgo transformación y el compromiso organizacional* [Tesis doctoral, Universidad de Almería]. <https://repositorio.ual.es/handle/10835/10888>
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. 32(139), 137–145.

- Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., & Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia y Trabajo*, 18(55), 1–7.
- Espinoza, E., Gil, W., & Agurto, E. (2020). Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 46(4), 21–46.
- Espinoza, P., & Peduzzi, M. (2013). Equipos de salud interdisciplinario y liderazgo transformacional, juntos pueden propiciar mejores resultados para pacientes y profesionales. *Horiz Enferm.*, 24(1), 50–59.
- Esteban, N. (2018). Tipos de Investigación. *Publicaciones Academicas*, 1(2), 1–4.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343–348.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2021). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Figuerola, M. (2012). Teoría del camino a la meta. *Humanidades Médicas*, 12(3), 515–530.
- Flores, C., Fernandez, M., Juarez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): Un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit. Revista Psicologica*, 21(2), 195–206.
- Galarza, S., Garcia, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernandez, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19–31.

- Garcia, H., Díaz, P., Ávila, D., & Cuzco, M. (2015). La Reforma del Sector Salud y los recursos humanos en salud. *Scielo*, 76, 1–20.
- Garcia, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. 42, 1–20.
- Garcia, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79.
- García, R., Fernández, J., & Martínez, F. (2016). Work engagement in nursing: An integrative review of the literature. *Nursing Management*, 24(2).
- Gelvan, S. (2007). Liderazgo y formación de líderes. *REMO*, 12(1), 10–18.
- Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
- Gibson, J., Ivancevich, J., James Donnelly, J., & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*.
- Goncalves, A. (2000). Dimensiones del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad, (SLC)*.
- González, N. (2021). Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1(5), 1–10.
- Guerrero, M. (2020). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de empresas de servicio—Guayaquil*. Universidad Cesar Vallejo.
- Gutiérrez, M. (1992). Teoría de los rasgos. *Gestión*, 2(2), 31–35.

- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling* (S. N. S. AG., Ed.; 1era edici). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis* (N. York, Ed.; Primera Ed).
- Head, T. (2011). Douglas Mc. Gregor's legacy: Lessons learned, lessons lost. *Management History*, 2(17), 202–216.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernandez, J., Avila, D., & Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Scielo*, 47(2), 1–19.
- Horton, S., & Farnham, D. (2007). Turning Leadership into Performance Management 1 2 3. *Public Governance and Leadership*, 1, 429–430.
- Iglesias, L., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. 13, 1–4.
- Inga, F., & Arosquipa, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Scielo*, 2(0), 1–11.
- Joseph, C. (2015). Transactional Leadership Style Examples. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 7(6), 281–359.
- Kao, J., Cho, C., & Kao, R. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontier. Front. Psychol*, 14(1).

- Kenneth, N., Maih, M., & Sundjo, F. (2019). The effects of transactional and transformational leadership on personnel conduct. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 7(6), 155–164.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285.
<https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Kumar, R., & Kumar, S. (2012). Employee Engagement: Explicating the Contribution of Work Environment. *SAGE Journal*, 37, 1–8.
- Larsson, J., Vinberg, S., & Wiklund, H. (2007). Leadership, Quality and Health: Using McGregor's X and Y Theory for Analyzing Values in Relation to Methodologies and Outcomes. *Total Quality Management & Susiness Excellence*, 10(187), 1147–1168.
- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social* (Paidós, Ed.).
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management* (McGraw Hill, Ed.; Vol. 1).
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Llapa, E., Trevizan, M., Shinyashiki, T., & Mendez, I. (2009). Compromiso organizacional y profesional del equipo de salud. *Enfermería Global*, 17(1), 1–16.
- Lopez, H. (2014). *Relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por el personal de enfermería de la Microred Cono Sur, Tacna*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

- Lorenzo, A., Nonnis, M., Scrima, F., & Fornara, F. (2023). Promoting the work engagement of the health worker: The role of secure workplace attachment, perceived spatial-physical comfort, and relationship with patients. *Journal of Environmental Psychology*, 85(1–10).
- Madero, S., & Rodriguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95–107.
- Mañas, M., Enciso, E., Salvador, C., & Trigueros, R. (2020). Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between Transformational Leadership, Climate and Commitment. *Sustainability*, 12(16), 59–66.
- Marqués, P., Farrerons, N., Arias, N., & Quiroga, E. (2012). Las relaciones informales: Un valor añadido en la gestión de personas. *Scielo*, 11(0), 1–14.
- Maxwell, J. (1999). *The 21 Indispensable qualities of a Leader* (Lenguaje, Ed.; 11a ed.).
- Mejía, A. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Economía y Administración*, 12(3), 170–181.
- Mendez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. En *Colección lecciones de administración*, Universidad del Rosario (Primera Ed, pp. 1–30).
- Mendoza, I., Castaño, J., & Garcia, B. (2018). Influencia del Liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso del personal asistencial hospitalario en Colombia. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, administración e Informática*, 1–20.
- Merchán, L. (2012). La empresa y el clima laboral. *Inquietud empresarial*, 12, 1–15.

- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. *Scientific Research*, 9, 309–312.
- Monje-Amor, A., Abeal, J., & Faiña, J. (2018). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178.
- Muñoz, C. (2019). *Liderazgo Transformacional en la gestión hospitalaria*. Universidad de Lleida.
- Nava, M., Ramos, P., & García, E. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI*, 10(29), 1–25.
- Navarro, E., Santillán, G., & Guzmán, F. (2007). *Clima y compromiso* (E. Editores, Ed.; Primera). Servicios Académicos Internacionales S.C.
- Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (McGraw-Hill, Ed.; 13ava ed.).
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo* (E. Mexicana, Ed.; 1a edición).
- Northouse, P. (2009). Liderazgo Teoria y Practica. En S. P. Inc. (Ed.), *Leadership* (Primera Ed).
- OMS. (2018). Estadísticas Mundiales de la Salud 2018 de la OMS. *Estadísticas Mundiales de la Salud, Edición 2018*, 1.
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista Cuaderno Empresaria*, 1(1), 9–16.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral*. 1–52.

- Pech, R. (2006). Employee disengagement: Is there evidence of a growing problem? *Handbook of business Strategy*, 7(1), 21–25.
- Penfield, R. D., & Giacobbi, P. R. (2004). Applying a score confidence interval to Aiken's item content- relevance index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213–225.
https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad Pontificia COMILLAS.
- Pereyra, E. (2022). *Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Quintero, J. (2018). Teoría de las necesidades de Maslow. *Paradigmas Educativos Vosuft*, 1, 1–6.
- Quispe, J. (2015). *Opinión del Enfermero sobre los Estilos de Liderazgo del Enfermero Jefe en el Servicio de Medicina*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Reales, L., Robalino, G., Peñafiel, F., Cárdenas, J., & Cantuña, P. (2022). El Muestreo Intencional No Probabilístico como herramienta de la investigación científica en carreras de Ciencias de la Salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 681–691.
- Recio, R., Gómez, D., López, H., & Martinez, E. (2012). Compromiso y clima organizacional: Caso de estudio del hospital general de rio verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 3(2), 1–23.

- Reig, A. (2017). Variables psicosociais e clima laboral. *Universidad de Coruña, 1*(8), 143–160.
- Reyes, V. (2016). Medición del clima dentro de las organizaciones. *Universidad de Manizales, 43–51*.
- Rhemtulla, M., Brosseau-Liard, P. É., & Savalei, V. (2012). When can categorical variables be treated as continuous? A comparison of robust continuous and categorical SEM estimation methods under suboptimal conditions. *Psychological Methods, 17*(3), 354–373. <https://doi.org/10.1037/a0029315>
- Richards, A. (2020). Exploring the benefits and limitations of transactional leadership in healthcare. *Nursing Standard, 35*(12), 46–50.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (P. Hall, Ed.; Decimoterc).
- Rodríguez, A. (2014). Liderazgo y clima laboral. *Universidad Militar Nueva Granada, 1–24*.
- Rodriguez, A., Gil, F., & Moreno, B. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: El papel moderador del liderazgo “laissez-faire”. *International Journal of Social Psychology, 27*(2), 221–231.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software, 48*(2), 1–93. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Sánchez, F. (2014). El sistema nacional de salud en el Perú. *Rev. Perú. med. exp. salud publica, 31*, 1–7.

- Sánchez, I., Aguayo, R., Miguel, A., & Paniagua, D. (2022). Lenguaje Causal en Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico*, 5(66), 35–51.
- Sánchez, J., & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161–170.
- Sandoval, J. (2015). La teoría de las relaciones humanas. *Innovacion en la Gestion*, 33, 29–39.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(20), 39–46.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 1–10.
- Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2007). Nursing staff turnover: Does leadership matter? *Leadership in Health Services*, 20(3), 169–183.
<https://doi.org/10.1108/17511870710764023>
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *ELSEVIER DOYMA*, 5, 117–125.
- Shanafelt, T., & Noseworthy, J. (2016). Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce

- Burnout. *Mayo Foundation for Medical Education and Research*, 92(1), 129–146.
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicologia Gral Y Aplic.*, 4(45), 443–451.
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional la nueva gestion organizacional*, 5, 1–8.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1997). *Administracion* (S. A. Prentice Hall Hispanoamericana, Ed.; Sexta edic).
- Sudiarta, P. (2018). The effect of transformational leadership, work environment and organization commitment toward job satisfaction to increase employees' performance of Warmadewa University. *konomi & Bisnis*, 5(1), 8–32.
- Toro, F. (2001). Clima Organizacional. Perfil de empresas colombianas. *CINCEL Ltda*, 1.
- Trujillo, M., Valderrabano, M., & Hernández, R. (2007). *Mobbing: Historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas*. 17(0), 72–90.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)*. Universidad de Chile.
- Ventura, S. (2017). *Clima organizacional de los trabajadores asistenciales del Instituto Nacional de Oftalmología, Lima-2017*. Universidad Cesar Vallejo.
- Yan, Y., Hatanaka, K., Takahashi, K., & Shimizu, Y. (2023). Relationship among the nursing practice environment, occupational career, and work engagement of

- Chinese nurses employed in Japan: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5(1), 1–11.
- Yang, I. (2015). *Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration*. 34(10), 1246–1261.
- Yelitza, S. (2005). Calidad de los servicios privados de salud. *Scielo*, 11(0), 1–11.
- Yukl, G., & Falbe, C. (1992). Theory and research in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 147–197.
- Yzerbyt, V., Muller, D., Batailler, C., & Judd, C. M. (2018). New recommendations for testing indirect effects in mediational models: The need to report and test component paths. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(6), 929–943. <https://doi.org/10.1037/pspa0000132>
- Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo empresarial* (Emunet.net, Ed.; 1era ed.).
- Zhu, W., Avolio, B., & Walumbwa, F. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619.

XI. ANEXOS

ANEXO A: Propiedades psicométricas de los instrumentos

Análisis de la validez de constructo de la escala de clima laboral:

Tabla A1

Cargas factoriales estandarizadas del análisis factorial confirmatorio de la escala

clima laboral

Ítem	M	D	A	F1	F2	F3	F4	F5
01. Existe oportunidades de progreso en la	3.5	1.0	-	.67				
06. El jefe se interesa por el éxito de sus	3.6	1.0	-	.67				
empleados			0.2					
26. Las actividades en las que se trabaja	3.9	0.9	-	.76				
permiten aprender y desarrollarse			0.3					
31. Los jefes promueven la capacitación que	3.6	0.9	-	.69				
36. La empresa promueve el desarrollo del	3.5	1.0	-	.80				
41. Se promueve la generación de ideas	3.7	1.0	-	.71				
02. Me siento comprometido con el éxito de la	4.2	0.8	-		.6			
17. Los trabajadores están comprometidos con	3.9	0.9	-		.7			
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo			-		.7			
	3.9	0.8						
permite el desarrollo del personal			0.3		5			
32. Cumplir con las actividades laborales es	3.8	0.9	-		.7			
37. Los productos y servicios de la			-		.7			
	3.8	0.9						
organización son motivo de orgullo del			0.5		5			
13. La evaluación que se hace del trabajo	3.9	0.9	-			.63		
23. Las responsabilidades del puesto están	3.7	1.0	-			.78		
28. Se dispone de un sistema para el	3.6	0.9	-			.77		
43. El trabajo se realiza en función a métodos	3.8	0.9	-			.83		
48. Existe un trabajo justo en la institución.	3.7	1.0	-			.80		
04. Se cuenta con acceso a la información	3.8	0.8	-				.63	
09. En mi oficina la información fluye	3.6	0.9	-				.60	

14. En los grupos de trabajo existe una	3.7	0.8	-						.62
19. Existen suficientes canales de	3.7	0.9	-						.77
34. La institución fomenta y promueve la	3.6	0.9	-						.76
35. La remuneración es atractiva en	3.3	1.0	0.0						.69
45. Se dispone de tecnología que facilite el	3.9	0.9	-						.67
50. La remuneración está de acuerdo al	3.2	1.1	0.0						.73
Correlaciones entre factores				F1	F2	F3	F4	F5	
F1. Autorrealización				(.8					
F2. Involucramiento laboral				.96	(.8				
F3. Supervisión				.97	.9	(.88			
F4. Comunicación				.95	.9	.99	(.81		
F5. Condiciones laborales				.98	.7	.87	.81	(.74	

Nota: Entre paréntesis se muestran los coeficientes omegas de cada dimensión.

Tabla A2

Cargas factoriales de la solución estandarizada del análisis factorial confirmatorio para la escala de liderazgo transformacional

Ítem	M	DE	A	λ
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar	4.3	0.8	-1.4	.55
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se	4.4	0.7	-1.2	.64
21. Actuó de modo que me gano el respeto de los demás	4.0	1.0	-0.9	.48
37. Soy efectivo en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades	3.9	0.8	-0.2	.61
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo	3.8	0.9	-0.5	.79
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer	3.8	0.9	-0.6	.78
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los	3.6	1.0	-0.4	.69
44. Motivo a los demás a trabajar más duro	4.0	0.9	-0.7	.67

45. Dirijo un grupo que es efectivo	3.7	1.0	-0.6	.61
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son	3.9	0.9	-0.6	.65
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para	3.9	0.9	-0.8	.59

Tabla A3

Cargas factoriales de la solución estandarizada del análisis factorial confirmatorio para la escala de liderazgo transaccional

Ítem	M	DE	A	λ
11. Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño	4.1	0.9	-0.9	.63
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar	4.1	0.8	-0.5	.70
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas	3.9	1.0	-0.9	.77
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	4.5	0.9	-1.8	.42
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	3.7	1.0	-0.7	.57
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien	4.0	0.9	-0.9	.54

Tabla A4

Cargas factoriales de la solución estandarizada del análisis factorial confirmatorio para la escala de liderazgo laissez faire

Ítem	M	DE	A	λ
05. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación	2.5	1.0	0.5	.36

07. A veces estoy ausente cuando surgen problemas	2.5	1.1	0.5	.39
12. Me decido a actuar solo cuando las cosas están	2.9	1.2	0.1	.52
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de	1.8	0.9	1.5	.47
28. Suele costarme tomar decisiones	2.7	1.1	0.2	.53
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar	2.4	1.3	0.6	.71
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas	2.3	1.3	0.5	.56
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo	3.0	1.2	-0.1	.39

Tabla A5

***Cargas factoriales de la solución estandarizada del análisis factorial confirmatorio
para la escala de compromiso laboral***

Ítem	M	DE	A	F1	F2	F3
01. En mi trabajo, me siento lleno/a de energía	3.5	1.0	-	.72		
02. Puedo continuar trabajando durante largos	4.2	0.8	-	.73		
04. Soy muy persistente en mis responsabilidades	3.8	0.8	-	.84		
06. Mi trabajo está lleno de retos	3.6	1.0	-		.81	
07. Mi trabajo me inspira	3.6	0.9	-		.91	
08. Estoy entusiasmado sobre mi trabajo	3.8	1.0	-		.89	
09. Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el	3.6	0.9	-		.88	
10. Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito	3.8	0.9	-		.86	
11. Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa	3.7	0.9	-			.59
12. El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo	4.0	0.9	-			.69
13. Me “dejo llevar” por mi trabajo	3.9	0.9	-			.74
14. Estoy inmerso en mi trabajo	3.7	0.8	-			.88
15. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	3.7	1.0	-			.79

Correlaciones entre factores	F1	F2	F3
F1. Vigor	(.81)		
F2. Dedicación	.96	(.89)	
F3. Absorción	.83	.88	(.86)

Nota: Entre paréntesis se muestran los coeficientes omegas de cada dimensión.

ANEXO B: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	
(Adultos)	
Título del estudio:	Modelo explicativo del clima laboral basado en el liderazgo, y el compromiso laboral de los trabajadores de una empresa de prestación de salud Huancayo.
Investigador (a):	Hilda Rosario Beraún Vásquez
Institución:	Universidad Peruana Cayetano Heredia

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio, comprendo el fin y el procedimiento de la investigación, si decido ingresar al estudio, también entiendo que puedo decidir no participar, aunque yo haya aceptado y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

_____ Nombres y Apellidos Participante	_____ Fecha y Hora
_____	_____

ANEXO C: Instrumentos

TEST DE CLIMA LABORAL DE SONIA PALMA –SPL

Edad _____

Cargo _____

Sexo: M () F () Área _____ Fecha: / /

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionadas con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta, cada una de las proposiciones tiene 5 opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas con sinceridad.

N.º	PREGUNTAS	Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
		1	2	3	4	5
01	Existe oportunidades de progreso en la empresa					
02	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
03	El jefe brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenta					
04	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
05	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
06	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					

07	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
08	En la organización se mejora continuamente los métodos de trabajo					
09	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					

24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existe normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y servicios de la organización son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					

41	Se promueve la generación de ideas creativo o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconoce los logros en el trabajo					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trabajo justo en la institución					
49	Se conoce los avances en las otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN MLQ FORMA 5X CORTA

Escala de liderazgo

Edad _____

Cargo _____

Sexo: M () F () Área _____ Fecha: / /

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

Nunca	Rara Vez	A veces	A menudo	Siempre
0	1	2	3	4

N.º	CUESTIONARIO	0	1	2	3	4
1	Me ayuda siempre que me esfuerce					
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados					
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios					
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante					
6	Expresa sus valores y creencias más importantes					
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes					
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas					
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista					

10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella					
11	Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal					
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas					
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas					
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
18	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses					
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo					
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
21	Actúa de modo que se gana mi respeto					
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas					
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
25	Se muestra confiable y seguro					
26	Construye una visión motivante del futuro					
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares					
28	Le cuesta tomar decisiones					
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas					
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo					
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes					
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida					
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado					
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas					
37	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades					

38	Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios					
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer					
40	Es efectivo/a al representarme frente a los superiores					
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria					
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito					
43	Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización					
44	Me motiva a trabajar más duro					
45	El grupo que lidera es efectivo					
46	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
47	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones					
48	Aumenta la confianza en mí mismo/a					
49	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas					
50	Busca la manera de desarrollar mis capacidades					
51	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo					
52	Se concentra en detectar y corregir errores					
53	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar					
54	Tiende a no corregir errores ni fallas					
55	Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo					
56	El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización					
57	Es coherente entre lo que dice y lo que hace					
58	Para mí él/ella es un modelo a seguir					
59	Me orienta a metas que son alcanzables					
60	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión					
61	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados					
62	Se relaciona conmigo personalmente					
63	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien					
64	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen					
65	En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave					
66	Generalmente prefiere no tomar decisiones					
67	Aumenta mi deseo de alcanzar las metas					
68	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo					
69	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas					

70	Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella					
71	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo					
72	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales					
73	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo					
74	Se da cuenta de lo que necesito					
75	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo					
76	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella					
77	Me informa constantemente sobre mis fortalezas					
78	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir					
79	Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra					
80	Lo/la escucho con atención					
81	Construye metas que incluyen mis necesidades					
82	Me es grato trabajar con él/ella					

ESCALA DE UWES

CUESTIONARIO DE COMPROMISO LABORAL

DATOS PERSONALES:

Edad _____

Cargo _____

Sexo: M () F () Área _____ Fecha: / /

Los siguientes enunciados tratan acerca de cómo usted se siente en el trabajo. Por favor lea cada enunciado cuidadosamente y decida si alguna vez se sintió de esta forma con respecto a su trabajo. Si usted nunca ha tenido ese sentimiento, marque con un “x” en el espacio después del enunciado. Si usted ha tenido ese sentimiento, indique cuán a menudo lo siente marcando el número (desde 1 a 6) que mejor describa con qué frecuencia usted se siente de esa forma.

N.º	PREGUNTAS	Nunca	Esporádica mente	De vez en cuando	Regul armen te	Frecue nteme nte	Muy frecue nteme nte	Diar iame nte
		0	1	2	3	4	5	6
01	En mi trabajo me siento lleno de energía							
02	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo							
03	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir al trabajo							
04	Soy muy persistente en mis responsabilidades							
05	Soy fuerte y vigoroso en mis responsabilidades							

06	Mi trabajo está lleno de retos							
07	Mi trabajo me inspira							
08	Estoy entusiasmado sobre mi trabajo							
09	Estoy orgulloso del esfuerzo que doy en el trabajo							
10	Mi esfuerzo está lleno de significado y propósito							
11	Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí							
12	El tiempo vuela cuando estoy en el trabajo							
13	Me “dejo llevar” por mi trabajo							
14	Estoy inmerso en mi trabajo							
15	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo							

ANEXO D: Autorización de uso de instrumento

SONIA PALMA CARRILLO
C.Ps.P. 106
spalma50@hotmail.com

CONSENTIMIENTO USO INSTRUMENTO DE EVALUACION

Autorización exclusiva a: Hilda Rosario Beraun Vásquez – DNI 19899937

Institución: Universidad Peruana Cayetano Heredia

Motivo: Tesis: **"MODELO EXPLICATIVO DEL CLIMA LABORAL BASADO EN EL LIDERAZGO Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE PRESTACIÓN DE SALUD HUANCAYO"**
"

Asesor: Dr. Giancarlo Ojeda Mercado

Instrumentos autorizados: Escala Clima Laboral CL-SPC

Muestra de investigación: 150 trabajadores-personal asistencial y administrativo- de una empresa de Prestación de Salud, Huancayo.

La presente autorización es para uso exclusivo de la solicitante como autora de la tesis en referencia y se extiende por única vez para los propósitos específicos de dicho trabajo académico. La solicitante ha cumplido con los requisitos solicitados para usar la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.

Agosto 8, 2020



/onia Palma Carrillo, PhD

La trasgresión de los términos del uso del instrumento incluyendo facilitación a personas no autorizadas es sujeto a acciones legales pertinentes.