

Estilos de liderazgo como factor del compromiso laboral en servidores públicos del sector salud

Leadership styles as a factor in work engagement among public servants in the health sector

Carmen Hernández-Villoslada ¹, Edgardo Rojas-Sifuentes ¹, Michel Centurión – Quiroz ¹, Joel Cruz-Tarrillo ^{2,*}

¹Administración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana Unión, campus Tarapoto, Perú

²Universidad Peruana Unión, campus Tarapoto, Perú.

*Autor para correspondencia: jose.cruz@upeu.edu.pe

Resumen

Considerando la relevancia del liderazgo y el compromiso laboral, el objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del liderazgo en el compromiso laboral de los servidores públicos del sector salud. Se adoptó una perspectiva metodológica cuantitativa no experimental transversal para comprender la relación entre las variables estudiadas. Los participantes de este estudio fueron 500 colaboradores seleccionados bajo un muestreo censal. Mediante la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) se comprobaron las hipótesis planteadas en estudio. Los resultados muestran un efecto positivo y significativo del liderazgo en el compromiso laboral ($\beta = 0.15$, $p < 0.01$). Además, se observa un efecto positivo del liderazgo transformacional en el compromiso laboral ($\beta = 0.905$, $p < 0.01$); mientras que, en cuanto al liderazgo autocrático y al liderazgo democrático, se hallaron efectos negativos para el compromiso laboral ($\beta = -0.07$, $p < 0.01$) y ($\beta = -0.15$, $p < 0.01$), respectivamente. Esta investigación concluye que estos hallazgos resaltan la importancia de utilizar estilos de liderazgo que se centren en la inspiración y el desarrollo profesional para mejorar el trabajo y el compromiso en este campo.

Palabras clave: compromiso laboral, liderazgo, liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo transformacional, sector salud, servidores públicos.

Abstract

Considering the relevance of leadership and work engagement, the objective of this research was to determine the influence of leadership on the work engagement of public health sector employees. A cross-sectional, non-experimental quantitative methodological approach was adopted to understand the relationship between the studied variables. The study participants consisted of 500 employees selected through probabilistic census sampling. The hypotheses proposed in the study were tested by developing a structural equation modeling (SEM) approach. The results show a positive and significant effect of leadership on work engagement ($\beta = 0.15$, $p < .01$). Additionally, a positive effect of transformational leadership on work engagement was observed ($\beta = 0.905$, $p < .01$), while autocratic leadership and democratic leadership showed negative effects on work engagement ($\beta = -0.07$, $p < .01$) and ($\beta = -0.15$, $p < .01$), respectively. This research concludes that these findings highlight the importance of employing leadership styles focused on inspiration and professional development to enhance work performance and engagement in this field.

Keywords: work commitment, leadership, autocratic leadership, democratic leadership, transformational leadership, health sector, public servants.

Recibido: 20/08/2025

Aceptado: 27/01/2026

Publicado en línea: xx/01/2026

Cómo citar: Cruz-Tarrillo, J., Hernández-Villoslada, C., Rojas-Sifuentes, E., & Centurión–Quiroz, M. (2026). Estilos de liderazgo como factor del compromiso laboral en servidores públicos del sector salud. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 17, e1428. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.17.1428>

Introducción

Las organizaciones, independientemente de las actividades económicas a las que se dedican, tienen un punto en común: están supeditadas a las personas que laboran en ellas para lograr concretar sus objetivos propuestos. La importancia de las personas en las organizaciones tomó relevancia a partir de los estudios realizados por Elton Mayo en 1927 y la propuesta de la teoría de relaciones humanas (Omodan et al., 2020). Este punto de quiebre hizo que aquellas tomaran interés por las personas como factor importante en el camino a concretar sus objetivos organizacionales (Sudibjo & Prameswari, 2021).

En la actualidad, dichas entidades convergen en la búsqueda de individuos que muestren compromiso en el desarrollo de actividades encomendadas dentro de las mismas (Chen et al., 2020). Al respecto, el compromiso laboral es un factor crítico para las instituciones; específicamente, en las de servicio es crucial para garantizar la calidad, eficiencia y humanización de los servicios ofrecidos a la población (Pérez et al., 2022). En el sector servicios se encuentran las organizaciones prestadoras de servicios de salud, y el compromiso laboral en este sector enfrenta desafíos significativos debido a las crecientes demandas de los siguientes factores: (a) los sistemas sanitarios, (b) la escasez de recursos humanos y (c) las condiciones laborales adversas (Gil et al., 2021).

A nivel mundial, los trabajadores del sector salud enfrentan grandes desafíos para garantizar un servicio adecuado; en Europa, el grado de compromiso laboral necesita fortalecerse, pues los trabajadores de la salud migran dentro de la comunidad en busca de beneficios personales (Szilvassy & Širok, 2022). En esta parte del mundo surge la necesidad de lograr trabajadores comprometidos con el propósito de garantizar la continuidad en la atención y evitar la escasez de estos profesionales (Moloney et al., 2018).

En América Latina, en Chile el interés por lograr colaboradores en salud comprometidos ayudó a determinar que distrés psicológico es un factor que afecta el compromiso y que identificarlo puede ayudar a aumentar el compromiso y, como consecuencia, un mejor servicio en salud (Gómez et al., 2024). En Venezuela, también se muestra interés por contar con colaboradores en salud que en desarrollo de sus actividades muestren compromiso y se resalta la importancia de elevar el vínculo afectivo colaborador institución (Calderón, 2022). Además, en México, Hernández et al. (2024) resaltan esta importancia, e indican al liderazgo y la gestión como factores que pueden ayudar a mejorar los niveles del compromiso afectivo.

En el Perú, de igual forma, se asume el reto de contar con colaboradores en el sector con niveles aceptables de compromiso. Como en diversas partes del mundo, el sector de salud local se plantea objetivos para llegar a más personas con un mejor servicio, pero para lograrlo se necesita del personal que se enfoque en esa línea (Carrillo et al., 2022). Así, en la región San Martín (Perú), se ubican el Centro de Salud de Lluylucucha y en el Hospital II-I Moyobamba, entidades que por medio de una evaluación al usuario externo se identificaron problemas con el compromiso laboral, que trajo como consecuencia que el 45.16 % de los encuestados mostraran insatisfacción por los servicios de salud recibidos.

Este estudio toma interés al vincular el liderazgo con el compromiso, dado el caso que en el sector no existe evidencia científica en la literatura que soporten esta problemática, es por ello que esta investigación pretende cerrar esa brecha para mitigar la el problema en este sector que es determinante para el bienestar de la población. Asimismo, el estudio se centró en determinar la relación causal entre el liderazgo y el compromiso laboral en servidores públicos del sector salud.

Revisión de literatura

Liderazgo

Es la capacidad de inspirar, dirigir y unir a un grupo hacia objetivos comunes, fomentando la cooperación en un ambiente de confianza y compromiso. Asimismo, es propiciar confianza entre los participantes del equipo y la adopción de un estilo para guiarlos a un objetivo común (Espinoza et al., 2025). El liderazgo es crucial en la medida que ayuda a el rendimiento y compromiso laboral (Valencia & Gamboa, 2023); de ahí que genera influencia en la autoeficacia propiciando confianza en las potencialidades individuales de los participantes (Quinde & Álava, 2024), y potencia el rendimiento laboral a través de la motivación y la comunicación efectiva (Esguerra, 2022). También, el liderazgo predomina entre los directivos cuyo desarrollo de sus funciones es efectivo y conducen al equipo al logro de la meta (Jauregui, 2022). Se trata del impacto sobre los integrantes del equipo para sentir vínculo hacia la institución (Beraún & Castillo, 2024); y, bien ejercido, ayuda al equipo a alcanzar los objetivos por medio de estrategias bien planteadas (García, 2022).

Estilos de liderazgo

Constituyen la manera en que un líder dirige inspira y organiza a un equipo para lograr metas. Se centran en los aspectos que siguen: (a) cómo se toman decisiones, (b) cómo se relaciona con los miembros del equipo, y (c)

cómo se crea un ambiente de confianza compromiso y trabajo en equipo (Levovnik et al., 2025). Un buen líder se adapta a las necesidades de la situación y de las personas que están a su alrededor, y es fundamental para la gestión eficaz; además, los tipos específicos de comportamientos de liderazgo tienen impacto en los resultados organizacionales (Payne et al., 2025). El liderazgo y los estilos de su aplicación afectan directa e indirectamente el comportamiento organizacional (Ahmed, 2024).

El enfoque sinérgico destaca su importancia en situaciones diversas que suele adaptarse para una acción rápida y proponer estrategias que garanticen una mejora empresarial duradera (Ali et al., 2025). Los líderes desempeñan un papel importante al emplearlos, pues configuran la cultura organizacional y en el comportamiento de los empleados (Farrukh et al., 2025).

Los estilos de liderazgo más estudiados son liderazgo transformacional, auténtico y ético, teniendo un impacto en la satisfacción laboral y el comportamiento organizacional (Wu et al., 2024). Su influencia ofrece perspectivas para las estrategias efectivas que mejoren los resultados organizacionales (Senthamizh & Anandh, 2024).

Liderazgo autocrático

El líder autocrático se basa en la concentración del poder y en tomar decisiones de manera unilateral. En este estilo, el líder controla completamente al equipo y no permite que los miembros participen (Aguilar & Correa, 2017). Este enfoque puede crear ambientes de trabajo rígidos que limitan la creatividad, aunque puede funcionar bien en situaciones de emergencia donde se necesitan decisiones rápidas y precisas (Pachón & Pautt, 2024). El liderazgo autocrático puede disminuir la motivación y el compromiso de los empleados porque no se sienten incluidos en las decisiones, lo que puede llevar a que más personas dejen sus trabajos (Harms et al., 2018). Este estilo puede estar relacionado con actitudes narcisistas y menos empatía hacia los subordinados, lo cual afecta negativamente al equipo (Al Khajeh, 2018); pero en algunas industrias como la construcción o la manufactura el liderazgo autocrático puede mejorar la eficiencia al establecer reglas claras (Ganga & Navarrete, 2014). Además, el estilo puede ser útil para equipos que no tienen mucha experiencia, ya que les da una dirección clara; aunque si se usa por mucho tiempo puede causar resentimiento (Annebel et al., 2015). Diversos autores destacan que el liderazgo autocrático, al enfocarse más en el control que en la colaboración, tiende a limitar la innovación y la autonomía, lo que puede ser malo en ambientes que necesitan adaptarse (Aguilar & Correa, 2017).

Liderazgo democrático

El liderazgo democrático, también llamado participativo, es un estilo de liderazgo que anima a todos los miembros del equipo a participar en las decisiones. Este enfoque promueve el trabajo en equipo y valora diferentes opiniones para lograr los objetivos de la organización. Este tipo de liderazgo ayuda a unir a los empleados y a aumentar su compromiso al permitirles participar en las decisiones, delegar autoridad y utilizar retroalimentación para mejorar, lo que eleva la satisfacción en el trabajo y la calidad de las decisiones (Akbar et al., 2024).

Fomenta, de igual manera, la innovación al incluir diversas ideas, mejorando la unión del grupo y la creatividad para resolver problemas (Serrano & Alexandra, 2014). Propicia una relación positiva entre el liderazgo democrático y la calidad de la gestión, debido a que crea un ambiente de confianza y colaboración (Qtait, 2023). Finalmente, se valora este estilo de liderazgo al generar compromiso y la productividad desde el empoderamiento de los empleados (Escandon & Hurtado, 2016).

Por otro lado, se enfatiza que los líderes democráticos actúan como facilitadores, promoviendo la autonomía y la comunicación en ambas direcciones (Sánchez, 2015). Es importante cultivar este estilo de liderazgo porque fortalece la cultura organizacional al fomentar la participación activa y el respeto mutuo, de ahí que resulta en un ambiente laboral más productivo y motivador (Jiménez et al., 2022).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se trata de inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar objetivos comunes promoviendo valores compartidos, una visión clara y el crecimiento personal. Este estilo de liderazgo fomenta la creatividad y el compromiso, instando a los empleados a dejar de lado sus intereses personales por los objetivos de la organización, lo que conduce a cambios positivos en la innovación (Moreno et al., 2024).

De manera similar, los líderes transformacionales impulsan la unidad y el rendimiento del equipo durante tiempos de cambio mediante el uso de la motivación inspiradora y la atención individualizada (Nair & Banihashemi, 2024). Funcionan especialmente bien en diversos entornos porque fomenta el trabajo en equipo y el desarrollo profesional continuo (Cardona et al., 2024). Además, este tipo de gestores mejora la satisfacción laboral al crear un entorno de confianza y empoderamiento (Espina et al., 2024).

Este estilo aumenta el compromiso organizacional al alinear los objetivos individuales con los de la organización, fomentando un sentido de propósito

(Asslami et al., 2023). Por último, mejora el desempeño de la entidad al fomentar comportamientos proactivos y una cultura de innovación que conduce a una mayor adaptabilidad y competitividad (Shal et al., 2024).

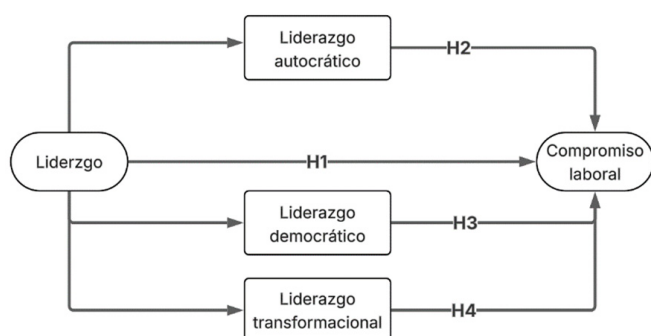
Compromiso laboral

La variable de compromiso laboral se refiere a cuánto se involucra, se entusiasma y se dedica un empleado a su trabajo y a su organización. Esto se muestra en su disposición para ayudar a que la organización tenga éxito. Incluye tres aspectos: emocionales mentales y de comportamiento. Los empleados comprometidos sienten una conexión emocional con su organización, lo que mejora su rendimiento (Albrecht et al., 2018). Incluso, describen el compromiso como un estado mental positivo que se caracteriza por energía, dedicación y concentración, con lo cual aumenta la productividad y disminuye el cansancio (Eliyana et al., 2019). Además, se ven afectados por la percepción de apoyo que reciben de su organización; ello fortalece su lealtad y ayuda a que se queden en la empresa (Vizoso, 2022). Se debe mencionar que un liderazgo transformacional puede aumentar el compromiso al alinear los valores personales con los de la organización (Chiang et al., 2022).

Por otro lado, un ambiente laboral que fomenta la autonomía y el reconocimiento aumenta el compromiso, y tiene un efecto positivo en la innovación (Leal, 2022). Este involucramiento con la institución no solo beneficia a la organización, sino que también mejora el bienestar psicológico de los empleados creando un ciclo positivo de motivación y rendimiento (Ross et al., 2023). En la Figura 1, se muestra en modelo teórico del a investigación propuesto en esta investigación.

Figura 1

Modelo teórico propuesto



- H_1 : El liderazgo influye en el compromiso laboral en servidores públicos del sector salud.
- H_2 : El liderazgo autocrático influye en el compromiso laboral en servidores públicos del sector salud.

- H_3 : El liderazgo democrático influye en el compromiso laboral en servidores públicos del sector salud.
- H_4 : El liderazgo transformacional influye en el compromiso laboral en servidores públicos del sector salud.

Metodología

La investigación empleó un método cuantitativo transversal y no experimental en el que se analizaron los datos objetivamente con herramientas estadísticas para observar la interacción de las variables estudiadas (Piña, 2023). El estudio fue básico y su objetivo fue explorar tanto los fundamentos de estas variables como sus efectos en la sociedad (Láscarez et al., 2021). Se centró en encontrar relaciones y causas para determinar la probabilidad de que ocurran ciertos eventos o resultados bajo un diseño correlacional-causal (Jiménez et al., 2023). También, incluyó el análisis de las perspectivas comportamientos y otros factores importantes mediante el uso de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) (Ato et al., 2013).

Muestreo y análisis de datos

La población estuvo conformada por colaboradores del sector salud pertenecientes al Centro de Salud de Lluyllucucha y al Hospital II-1 Moyobamba, que en total fueron 625 profesionales en salud. A estas personas se les aplicó criterios de inclusión: colaboradores con libre disposición de participar en el estudio y colaboradores con tiempo de relación laboral con las instituciones mayor a un año. Los que no cumplieron con estos criterios fueron excluidos del estudio. Luego de realizados los cálculos se contó con una población de 500 colaboradores.

La muestra se determinó por medio de un muestreo censal, pues se consideró en el estudio a toda la población que cumplió con los criterios de inclusión (Pérez, 2024). Para la recolección de los datos se propuso y se validó el instrumento para medir el *liderazgo*. Con la corroboración de la literatura, este se estructuró en 15 ítems distribuidos en 3 dimensiones (liderazgo autocrático, democrático y transformacional). El instrumento tiene un $\alpha = 0.895$ que demuestra fiabilidad y fue validado por 6 expertos por medio del V de Aiken, el resultado fue válido porque $V > 0.7$ (Aiken, 1985). Asimismo, se realizó la validación del instrumento para medir el *compromiso laboral*; con la corroboración de la literatura, este se estructuró en 13 ítems distribuidos en 3 dimensiones (efectivo, normativo y continuidad), tiene un $\alpha = 0.956$ que demuestra fiabilidad y fue validado por 6 expertos por medio del V de Aiken, el resultado fue válido esto porque $V > 0.7$ (Aiken, 1985). Ambos instrumentos están estructurados con escala de Likert (1= Totalmente en desacuerdo, 2 =

En desacuerdo, 3 = Algo en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo).

En este estudio, se utilizaron métodos estadísticos por medio de los programas informáticos SPSS 28 y R Studio con el propósito de analizar los datos recolectados. Primero, se realizó un análisis descriptivo para entender mejor la muestra usando medidas como la media y la mediana, así como la desviación estándar acompañado de tablas. Para investigar las relaciones entre el liderazgo y el compromiso laboral se usó el coeficiente de correlación de Spearman. Además, se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple para evaluar cómo el liderazgo y sus componentes afectan el compromiso laboral aplicando modelos de regresión con validación cruzada para asegurar que los resultados sean sólidos. Por último, se examinaron los posibles efectos de mediación y moderación utilizando técnicas de modelado de ecuaciones estructurales (SEM), analizando si variables como una percepción positiva o negativa del entorno laboral influyen en la relación entre el liderazgo y el compromiso laboral.

Resultados

Perfil sociodemográfico de los participantes

En la Tabla 1, se externalizan los datos sociodemográficos de los 500 encuestados, donde para la variable género tenemos que el 53 % son de género femenino y el 47 % masculinos, el rango de edad predominante es de 20 a 30 años con 40 % y de 31 a 40 son el 27 %. En referencia al área de trabajo, en su mayoría, los encuestados laboran como técnicos asistenciales con un 35 %, seguido de los administrativos con 19 %; y en referencia a los años de experiencia en el puesto tenemos que, en su mayoría, está en el rango de 1 a 5 años con 64 %, seguido de 11 a 15 años con 15 %.

En la Tabla 2, se presenta el resultado de la media, desviación estándar, asimetría y curtosis de las variables estudiadas. El liderazgo obtuvo $M=60.8\pm 8.05$, seguido del compromiso laboral con $M=45.79\pm 7.91$. Los valores de asimetría y curtosis están dentro de lo esperado: ± 1.5 , con lo que se estima que no existen valores atípicos o fuera de rango.

Análisis de correlación de la investigación

Para poder realizar el análisis de correlación, primero, se halló la distribución de los datos de las variables, y en ambos casos según el coeficiente de Kolmogorov-Smirnov, el p valor fue menor a 0.05 ($p<0.05$), lo que indica que la distribución de los datos no fue normal, por lo que se usó la prueba de correlación Rho de Spearman. En la Tabla 3, se presenta la relación entre el liderazgo

y el compromiso laboral ($\rho = .398$, $p<0.01$), liderazgo autocrático y el compromiso laboral ($\rho = .228$, $p<0.01$), liderazgo democrático y compromiso laboral ($\rho = .332$, $p<0.01$), y liderazgo transformacional y el compromiso laboral ($\rho = .352$, $p<0.01$). Todas las relaciones fueron altamente significativas.

Tabla 1
Perfil sociodemográfico (N=500)

Variables	Categorías	Frecuencia	%
Sexo	Femenino	266	53
	Masculino	234	47
Edad	20 a 30 años	202	40
	31 a 40 años	134	27
	41 a 50 años	104	21
	51 a 60 años	39	8
	61 a 70 años	21	4
	Medicina general	58	12
	Técnicos asistenciales	176	35
Área de trabajo	Salud mental	49	10
	Administrativos	93	19
	Salud sexual reproductiva	76	15
	Profesional administrativo	48	10
	1 a 5 años	319	64
Años de experiencia	6 a 10 años	55	11
	11 a 15 años	75	15
	16 a 20 años	23	5
	más de 20 años	28	6

Tabla 2
Resultados descriptivos del Liderazgo y el Compromiso laboral (N=500)

	M	DE	A	C
Liderazgo	60.80	8.05	-1.342	1.368
Liderazgo autocrático	17.08	3.08	0.226	0.073
Liderazgo democrático	21.77	3.62	-1.264	1.357
Liderazgo transformacional	21.95	3.87	-1.003	1.399
Compromiso laboral	45.79	7.91	0.215	0.019

Nota. M: Media, DE: Desviación Estándar, A: Asimetría, C: Curtosis.

Modelo de ecuaciones estructurales

Como se visualiza en la Figura 2, al analizar el modelo utilizando análisis de ecuaciones estructurales, se obtuvo un ajuste adecuado. En este caso, los índices de bondad de ajuste fueron satisfactorios: $\chi^2 = 576.34$, $p = .000$, $df = 132$, $CFI = .953$, $TLI = 0.948$, $RMSEA = .063$ y $SRMR = .045$. Esto confirma la hipótesis planteada, ya que hay un efecto positivo y significativo, de los estilos de liderazgo sobre el compromiso laboral ($\beta = .15$, $p < 0.01$). Además, se observa un efecto positivo del liderazgo transformacional en el compromiso laboral ($\beta = .905$, $p < 0.01$); mientras que, en cuanto al liderazgo autocrático y el liderazgo democrático, se halló efectos negativos

para el compromiso laboral ($\beta = -0.07$, $p < 0.01$) y ($\beta = -0.15$, $p < 0.01$), respectivamente (ver Tabla 4).

Estos resultados permiten afirmar que el modelo teórico utilizado en la investigación es adecuado para

explicar las estructuras factoriales y la relación entre las variables analizadas. Proporcionan una base confiable para la interpretación de los resultados obtenidos.

Tabla 3
Relación entre el liderazgo y el compromiso laboral (N=500)

	Liderazgo	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático	Liderazgo transformacional	Compromiso laboral
Liderazgo	1				
Liderazgo autocrático	.560**	1			
Liderazgo democrático	.825**	.131**	1		
Liderazgo transformacional	.764**	0.048	.760**	1	
Compromiso laboral	.398**	.228**	.332**	.352**	1

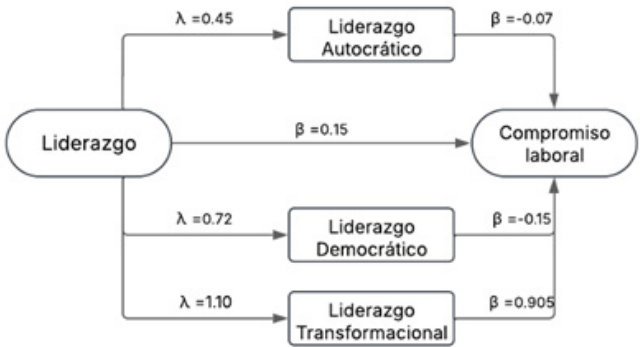
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 4
Índices de bondad de ajuste del modelo original de liderazgo en el compromiso laboral (N=500)

Índice de bondad de ajuste	Valor	Índice de bondad de ajuste	Valor
χ^2	576.34	TLI	0.948
GI	132	RMSEA	0.063
CFI	0.953	SRMR	0.045

Nota. CFI= Índice de ajuste comparativo, TLI = Índice de Tucker Lewis, RMSEA = error cuadrático medio de aproximación, SRMR= Standardized root mean square residual. * $p < .050$

Figura 2
Modelo confirmatorio del liderazgo y el compromiso laboral



Discusión

El propósito de esta investigación fue determinar la influencia entre el liderazgo y el compromiso laboral en servidores públicos del sector salud. En ese sentido, se establecieron una hipótesis general y tres hipótesis específicas, las mismas que ayudaron a analizar a detalle la relación entre las variables de estudio.

Los resultados muestran que el liderazgo tiene un impacto significativo en el compromiso laboral ($\beta = 0.15$, $p < 0.01$). Este hallazgo respalda la idea de que el liderazgo es un factor importante para fomentar el compromiso de los empleados en el entorno laboral (Ahmed, 2024).

También, concuerda con estudios previos que enfatizan la importancia de las buenas prácticas de liderazgo para motivar y fidelizar al personal (Gómez & Macías, 2021).

El liderazgo transformacional tuvo un efecto positivo en el compromiso laboral ($\beta = .905$, $p < 0.01$). Esto significa que los líderes que inspiran, motivan y comparten una visión logran que sus colaboradores se sientan más comprometidos con su trabajo. Este hallazgo coincide con teorías que ven al liderazgo transformacional como un factor que fomenta comportamientos proactivos y una mayor conexión con los objetivos de la organización (Nair & Banihashemi, 2024).

Por otro lado, tanto el liderazgo autocrático ($\beta = -0,07$ $p < 0,01$) como el liderazgo democrático ($\beta = -0,15$ $p < 0,01$) tuvieron efectos negativos en el compromiso laboral. El impacto negativo del liderazgo autocrático puede provenir de su enfoque estricto y controlador, que puede conducir a una falta de motivación o a una sensación de falta de libertad entre los colaboradores, especialmente en situaciones donde se valora la participación (Pachón & Pautt, 2024). Sorprendentemente, el liderazgo democrático también mostró un efecto negativo que podría deberse a problemas como una implementación deficiente o sentimientos de incertidumbre en la toma de decisiones. Este resultado hace pensar en cómo la cultura o la estructura del lugar de trabajo podrían influir en los efectos de este estilo de liderazgo (Ahmed, 2024).

En este estudio corroboramos el trabajo realizado: la afirmación que el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo en el compromiso laboral ($\beta = .19$, $p = .116$), indicando que adoptarlo al momento de dirigir la institución se genera compromiso en los colaboradores (Beraún & Castillo 2024). Asimismo, se corrobora la determinación que el liderazgo transformacional genera influencia positiva en el deseo por el desarrollo de actividades laborales ($\beta = .38$) ($p < 0,01$); se destaca la importancia de este estilo de liderazgo con el fin de generar compromiso (Quinde & Álava, 2024). En esa línea, se afirma que los estilos de liderazgo crean ilusiones causales al predecir falsamente resultados objetivos, incluso cuando los comportamientos del líder y otros factores específicos del líder se mantienen constantes (Fischer et al., 2024). Además, Lui et al. (2024) aluden que el estilo de liderazgo a nivel de unidad no tiene un impacto directo en el presentismo ni la productividad, mientras que la cultura organizacional racional, centrada en lo externo, aumenta la productividad.

En este estudio, las limitaciones encontradas fueron la falta de instrumentos para medir estas variables en el ámbito de la salud direccionadas a los colaboradores asistenciales. Estudios futuros deberían analizar de qué manera rasgos organizacionales como la cultura laboral o los niveles de estrés pueden influir en el impacto de diferentes estilos de liderazgo. Esto es especialmente cierto en el caso del liderazgo democrático, que en ocasiones puede tener consecuencias negativas sorprendentes.

Se sugiere examinar factores como la satisfacción laboral, la autonomía percibida y el apoyo organizacional como posibles influencias en la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso de los colaboradores. Para este análisis se pueden utilizar técnicas como el modelado de ecuaciones estructurales (SEM).

Este análisis muestra que, en el entorno estudiado (profesionales de la salud del Centro de Salud Lluylucucha y el Hospital II-1 de Moyobamba), el

liderazgo transformacional es la mejor manera de fomentar el compromiso laboral. Cabe señalar que los estilos de liderazgo autocrático y democrático podrían no funcionar adecuadamente en este entorno particular. Factores como la carga de trabajo, la naturaleza del trabajo sanitario y las expectativas de los miembros del equipo podrían estar influyendo en estos hallazgos.

Conclusiones

Los resultados de este estudio muestran que el liderazgo afecta en gran medida el compromiso laboral de los trabajadores de salud pública. Específicamente, el liderazgo transformacional ($\beta = .905$ $p < 0.01$) tiene un fuerte impacto positivo. Inspira a los empleados, fomenta su crecimiento profesional y crea un ambiente de trabajo motivador que fortalece el compromiso laboral. Por otra parte, el liderazgo autocrático ($\beta = -0.07$ $p < 0.01$) y el liderazgo democrático ($\beta = -0.15$ $p < 0.01$) tienen un impacto negativo en el compromiso laboral. El primero, que implica un control estricto y una participación limitada, reduce la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores. De manera similar, el segundo no es efectivo en el sector salud, de acuerdo con el resultado de este estudio en particular, donde se necesitan decisiones rápidas y una jerarquía clara, lo que afecta negativamente el compromiso de los colaboradores con la organización. Se concluye que estos hallazgos resaltan la importancia de utilizar estilos de liderazgo que se centren en la inspiración y el desarrollo profesional para mejorar el trabajo y el compromiso en este campo.

Referencias

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1). <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-1.avae>
- Aiken, L. R. (1985). Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131–142. <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>
- Akbar, G, Ramdhani, A, & Alamanda, D. (2024). Democratic Leadership. *Reference Module in Social Sciences*, 17(1). 1-14. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00098-0>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Albrecht, S. L., Bredahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career*

- Development International*, 23(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Ali, I., Gligor, D., Balta, M., Bozkurt, S., & Papadopoulos, T. (2024). From disruption to innovation: The importance of the supply chain leadership style for driving logistics innovation in the face of geopolitical disruptions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 187(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/J.TRE.2024.103583>
- Annebel, H. B., Lindred L. G., & Deanne N. D. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Asslami, K., De La Fuente Anuncibay, R. & Cuesta-Gómez, J. L. (2023). Technology and leadership for the cultural integration of the united arab Emirates and Paraguay. *Venezuelan Management Magazine*, 10(28). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.7>
- Beraún-Vásquez, H. R., & Castillo-Blanco, R. (2024). Compromiso laboral y estilos de liderazgo de los trabajadores de una empresa de prestación de salud. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.18259/acs.2024002>
- Calderón-Díaz, C. A. (2022). Compromiso organizacional de mandos medios en la Salud Pública Institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(13), 42–52. <https://doi.org/10.35381/r.k.v7i13.1619>
- Cardona-Cano, R., López-Zapata, E., Velez-Ocampo, J. (2024). Leadership styles, collaborative integrative behavior and ambidexterity in university research groups. *The Learning Organization*, 31(2), 1-15. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0082>
- Carrillo-Larco, R. M., Guzman-Vilca, W. C., Leon-Velarde, F., Bernabe-Ortiz, A., Jimenez, M. M., Penny, M. E., Gianella, C., Leguía, M., Tsukayama, P., Hartinger, S. M., Lescano, A. G., Cuba-Fuentes, M. S., Cutipé, Y., Diez-Canseco, F., Mendoza, W., Ugarte-Gil, C., Valdivia-Gago, A., Zavaleta-Cortijo, C., & Miranda, J. J. (2022). Peru–Progress in health and sciences in 200 years of independence. *Lancet Regional Health. Americas*, 7(100148), 100148. <https://doi.org/10.1016/j.lana.2021.100148>
- Chen, H., Richard, O. C., Dorian Boncoeur, O., & Ford, D. L., Jr. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Chiang-Vega, M. M., Escalona tapia, K., & Rivera Cerda, M. J. (2023). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Ciencias Administrativas*, (23), 132. <https://doi.org/10.24215/23143738e132>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas Ëœ exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Esguerra, G. A. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 109–119. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4472>
- Espina-Romero, L. C., Meza-Pérez, H. & Arana-Courrejolles, C. (2024). Role of digital leadership in the information age. *Venezuelan Management Magazine*, 105(29). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.23>
- Farrukh, M., Rafiq, M., Karatepe, O., & Raza, A. (2025). Unleashing the Pygmalion's nudge: The roles of leadership styles and leader expectations in driving employees' pro-environmental behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 124(1), 103-117. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2024.103999>
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*, 35(3), 1-23. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2023.101771>
- Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67). <https://doi.org/10.37960/revista.v19i67.7438>
- García-Lirios, C. (2022). Estructura categorial exploratoria del liderazgo transaccional en ámbitos conflictivos. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 1-15. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.094>
- Gil-Girbau, M. E., Del Cerro, S., Garriga, J., & Giménez, N. (2021). Work commitment of middle-line managers in health-care: Manageable organizational factors. *Journal of healthcare quality research*, 36(5), 301–308. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2021.03.008>
- Gómez-Salgado, J., Delgado-García, D., Ortega-Moreno, M., Fagundo-Rivera, J., El Khoury-Moreno, L., Vilches-Arenas, Á., & Ruiz-Frutos, C. (2024). Work engagement and sense of coherence as predictors of psychological distress during the first phase of the COVID-19 pandemic in Chile. *Heliyon*, 10(10), e31327. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31327>

- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- Hernández-Gracia, T. J., Duana Avila, D., Martínez Muñoz, E., & Meriño Córdoba, V. H. (2024). Compromiso organizacional en trabajadores de instituciones públicas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 30, 567-579. <https://doi.org/10.31876/rsc.v30i.42860>
- Jauregui-Arroyo, R. R. (2022). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC*, 44(1), 137-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2>
- Jiménez Carranza, C. C., Aguilar Bustamante, M. C., & Peiró, J. M. (2022). Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico. *Universitas Psychologica*, 20. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy20.rvee>
- Jiménez Mora, José, Moreno Bayardo, María, & Torres Frías, José de la Cruz. (2023). Significados sobre metodología de la investigación en programas de doctorado en Educación. *Una exploración desde su componente curricular. Educación*, 32(62), 161-184. <https://doi.org/10.18800/educacion.202301.007>
- Láscarez Smith, Daniel, Ortega, Ángel Abelino, & Morales-Abarca, Luis Fernando. (2021). Elementos teórico-metodológicos que sustentan el papel de investigación en la Maestría Profesional en Planificación de la Universidad Nacional. *Revista ABRA*, 41(62), 81-111. <https://dx.doi.org/10.15359/abra.41-62.5>
- Leal-Paredes, S. M. (2022). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las MiPymes de Ecuador. *Ciencias Administrativas*, (21), 116. <https://doi.org/10.24215/23143738e116>
- Levovnik, D., Aleksić, D., & Gerbec, M. (2025). Compromiso laboral y conflicto trabajo-familia en empresas medianas del Perú. *Journal of Safety Research*, 92(1), 230-244. <https://doi.org/10.1016/J.JSR.2024.11.024>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186(115036), 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Moloney, W., Boxall, P., Parsons, M., & Cheung, G. (2018). Factors predicting Registered Nurses' intentions to leave their organization and profession: A job demands-resources framework. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 864-875. <https://doi.org/10.1111/jan.13497>
- Moreno-Domínguez, M., Escobar-Rodríguez, T., Pelayo-Díaz, Y., & Tovar-García, I. (2024). Organizational culture and leadership style in Spanish Hospitals: Effects on knowledge management and efficiency. *Heliyon*, 10(20). 1-22. <https://dx.doi.org/10.1016/J.HELİYON.2024.E39216>
- Nair, S., & Banihashemi, S. (2024). Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector. *Project Leadership and Society*, 5(1). 1-15. <https://dx.doi.org/10.1016/J.PLAS.2024.100133>
- Omodan, B. I., Tsotetsi, C. T., & Dube, B. (2020). Analysis of human relations theory of management: A quest to re-enact people's management towards peace in university system. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1184>
- Pachón-Palacios, M. L., & Pautt-Torres, G. M. (2024). Liderazgo en el aula y la eficacia docente como variable moderadora en el rendimiento académico. *Revista Colombiana de Educación*, 92, 370-396. <https://doi.org/10.17227/rce.num92-17229>
- Payne, M., Roache, D., Subero, J., & Zhang, G. P. (2025). How safety leadership styles impact safety performance: A case study. *Journal of Safety Research*, 93(1), 214-228. <https://doi.org/10.1016/J.JSR.2025.02.006>
- Pérez-Correa, K., Pedraza-Álvarez, L., & Viloria-Escobar, J. (2022). Inteligencia emocional y compromiso laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1140-1150. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.18>
- Pérez-Flores, A. (2024). Respuesta carta editor Población y muestra. *International journal of interdisciplinary dentistry*, 17(2), 67. <https://dx.doi.org/10.4067/s2452-55882024000200067>
- Piña-Ferrer, Lenys Senovia. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1-3. Epub 11 de julio de 2023. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>
- Qtait, M. (2023). Systematic review of head nurse leadership style and nurse performance. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 18(100564), 100564. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2023.100564>
- Quinde-Lituma, M. E. & Álava-Atiencie, N. G. (2024). Leadership styles and mediation of self-efficacy in the social entrepreneurial intention of young university students. *Social Sciences Magazine*, 30(1). <https://doi.org/10.31876/rsc.v30i1.41660>
- Ross-Pincheira, T., Rivas-Riveros, E. E., & Bustos Medina, L. H. (2023). Compromiso organizacional en enfermeras, matronas, nutricionistas, kinesiólogos y técnicos en enfermería de un hospital del sur de Chile año 2022-2023. *Horizonte de Enfermería*, 34(3), 447-464. <https://doi.org/10.7764/HorizEnferm.34.3.447-464>
- Senthamizh S., & Anandh, K. S. (2024). Navigating leadership styles through qualitative exploration for enhanced safety in the construction sector.

- Safety Science*, 175(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/J.SSCI.2024.106495>
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Shal, T., Ghamrawi, N., & Naccache, H. (2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. *The Journal of Academic Librarianship*, 50(2), 1-8. <https://doi.org/10.1016/J.ACALIB.2024.102849>
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6), e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Szilvassy, P., & Širok, K. (2022). Importance of work engagement in primary healthcare. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1044. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08402-7>
- Valencia-Pérez, L., & Gamboa-Salinas, J.. (2023). Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las Pymes de la zona 3 del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 18-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1648>
- Vizoso Gómez, C. (2022). Inteligencia emocional y compromiso laboral en el profesorado: revisión de la literatura. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 26(3), 395–414. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v26i3.21451>