



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en los  
colaboradores de un centro de salud en Ica, 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud**

**AUTOR:**

Cánepa Ferreyra, Carlos Alberto ([orcid.org/0000-0003-3841-851X](https://orcid.org/0000-0003-3841-851X))

**ASESORES:**

Mg. Vega Guevara, Miluska Rosario ([orcid.org/0000-0002-0268-3250](https://orcid.org/0000-0002-0268-3250))

Mg. Morán Requena, Hugo Samuel ([orcid.org/0000-0002-7077-0911](https://orcid.org/0000-0002-7077-0911))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los servicios de salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

**LIMA - PERÚ**

**2023**

## **Dedicatoria**

A mis padres, quienes dieron todo por ayudarme a cumplir mis metas.

### **Agradecimiento**

A mis maestros y maestras, quienes me aclararon el difuso camino de la investigación.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	18
3.1 Tipo y diseño de la investigación	18
3.2 Variables y operacionalización	19
3.3 Población, muestra, muestreo	20
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos	22
3.5 Procedimientos	25
3.6 Método de análisis de datos	26
3.7 Aspectos éticos	26
IV. RESULTADOS	27
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES	37
VII. RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	47

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Percepción de los niveles del liderazgo transformacional de los trabajadores encuestados, según sus dimensiones	27
Tabla 2. Niveles de satisfacción laboral, según dimensiones de los trabajadores encuestados	28
Tabla 3. Determinación del ajuste de los datos para el modelo del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral	29
Tabla 4. Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión influencia idealizada atribuida en la satisfacción laboral	30
Tabla 5. Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión influencia idealizada conductual en la satisfacción laboral	31
Tabla 6. Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión motivación inspiracional en la satisfacción laboral	32
Tabla 7. Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión estimulación intelectual en la satisfacción laboral	32
Tabla 8. Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión consideración individualizada en la satisfacción laboral	33

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Fórmula de la relación causa-efecto existente entre ambas variables	18
Figura 2. Distribución del sexo de la población	21
Figura 3. Distribución de las edades por intervalos de 10 años de la población	21
Figura 4. Distribución de los grupos laborales de la población	22
Figura 5. Distribución de los grupos laborales de la población presentados por cantidades relativas	22
Figura 6. Ficha técnica del cuestionario que midió el liderazgo transformacional	24
Figura 7. Ficha técnica del cuestionario que midió la satisfacción laboral	24

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar cómo impacta el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud. Para esto se desarrolló un estudio cuantitativo, transversal, explicativo; con una muestra de 90 personas, a las cuales se les administró una encuesta compuesta por el cuestionario de liderazgo múltiple de Bass y la escala de satisfacción laboral de Palma; ambos diseñados bajo la escala ordinal Likert. El resultado confirmó la hipótesis planteada: el liderazgo transformacional sí tuvo influencia sobre la satisfacción laboral ( $\text{sig.} < .05$ ), siendo las dimensiones de influencia idealizada atribuida (99.4%) y estimulación intelectual (99.7%) las que mostraron mayor nivel de influencia.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, satisfacción laboral, necesidades, gestión del capital humano.

## **Abstract**

The objective of this research was to determine how transformational leadership impacts the job satisfaction of the employees of a health center. For this, a quantitative, cross-sectional, explanatory study was developed; with a sample of 90 people, to whom a survey consisting of the Bass multiple leadership questionnaire and the Palma job satisfaction scale were administered; both designed under the Likert ordinal scale. The result obtained from the proposed hypothesis: transformational leadership did influence job satisfaction (sig.< .05), with the dimensions of attributed idealized influence (99.4%) and intellectual stimulation (99.7%) showing the highest level of influence.

**Keywords:** Transformational leadership, job satisfaction, needs, human capital management.

## I. INTRODUCCIÓN

Respecto a la problemática existente en el centro de salud de Ica (establecimiento nivel I-3, del subsistema de salud MINSA) que estuvo en estudio, se observa que para la atención integral de los pacientes, bajo la misión institucional encomendada por el Ministerio de Salud, encontramos que los equipos se conforman por profesionales de diferentes gremios, con funciones y capacidades distintas, lo que trae consigo puntos de vista diferentes del trabajo que desempeñan y la persona que los lidera (Ministerio de Salud [MINSA], 2011).

Así mismo, la forma de manejar la Gerencia influye en la percepción de bienestar de todos los colaboradores. Saber liderar es una capacidad que vincula el actuar de una persona con el desempeño de otra, por ello, liderazgo es una variable que actuaría como factor influyente en la percepción que el personal asistencial y administrativo tienen respecto a su función en la institución, sobre todo en un sistema de salud actual, tan desacreditado por sus malas políticas administrativas y deficiente gestión burocrática (Alcover et al., 2012).

Zamudio (2016), habla de una gestión estatal ineficiente, en la que la dirección se fragmenta y los liderazgos autocráticos perduran. Además, propone que es posible el uso de algunas estrategias para mejorar los servicios con una adecuada interacción entre los colaboradores. Él observó que por encima del rango, muchas veces asignado solo por un contrato, lo que se busca es un líder con la capacidad de solucionar problemas, la visión integral y los conocimientos con experiencia; es decir, se buscan líderes enfocados en la generación de cambios, que influyan en la percepción de bienestar de los demás trabajadores.

Ya desde la década pasada, la relación entre la percepción de la atención hospitalaria y los aspectos psicosociales (motivación, satisfacción y liderazgo) eran estudiados. En el Hospital Mario Muñoz Monroy de Cuba se encontró que las habilidades procedimentales y el conocimiento teórico de los médicos, a pesar de ser factores más relacionados con la atención, también influían en la percepción de bienestar que cada colaborador manifestó en dicho estudio, especialmente en el ámbito de la autorrealización profesional. Con esto

se pudo ver que la figura del médico con conocimientos y experiencia era un factor atrayente para la contratación y capacitación de los otros trabajadores, al proporcionarles una fuente de aprendizaje para mejorar sus talentos (Varna et al., 2008), el estudio concluyó con que el liderazgo y la satisfacción laboral, si bien no tienen una relación lineal, si presentan una correlación constante, siendo la motivación la dimensión con mayor peso.

Batista et al. (2021) estudiaron un nuevo tipo de liderazgo en los jefes y colaboradores del cuerpo de enfermeros de un hospital en Brasil. Este liderazgo es llamado liderazgo auténtico y desde la psicología positiva teoriza la existencia de algunas personas que están conscientes de su papel y capacidades de liderazgo, con los cual intentan motivar a las personas con las que trabajan potenciando los aspectos positivos que ellas poseen. Este estudio encontró que este tipo de liderazgo está estrechamente vinculado a la satisfacción laboral de los trabajadores, mas no a la de los líderes.

Las teorías evolucionan y con ello, el concepto de estilos de liderazgos se ha visto concentrado en el tipo de liderazgo más efectivo y deseable para la gestión del capital humano: el liderazgo transformacional, es decir, aquel que transforma a los demás trabajadores en líderes de sus propios equipos (Burns, 2012), pero al acercarnos a nuestra realidad peruana, es fácil ver que este estilo es aún un constructo difícilmente mostrado en los directores de las organizaciones de salud, principalmente si hablamos de centros de salud estatales, donde la verticalidad o la ausencia de guía siguen siendo comunes, mientras que el líder inspirador y comprometido con el crecimiento de los demás trabajadores, es una figura casi idealizada, pues lo demandante que puede ser ejercer el papel de un líder motivador en un grupo conformado por numerosos colaboradores y la falta de preparación en temas de gestión, hace que aún en estos tiempos, los estilos de liderazgos clásicos estén vigentes en las instituciones de salud nacionales (Castillo et al., 2019).

En otro estudio realizado en la microred de Monterrey en Huaraz (Perú), se estudió el impacto que tenían cinco estilos de liderazgo diferentes sobre el clima laboral hospitalario. La correlación bivariada de Spearman puso en

evidencia que el liderazgo guarda una relación directa con el clima laboral, pero ante la opinión de los colaboradores, el liderazgo transaccional prevalece (54.5%) por encima del liderazgo transformacional (54.5%), señalando que según la opinión de los encuestados, hay mayor presencia del líder que transa con premios y castigos para conseguir metas que el que los comprende y motiva a superarse (Castillo, 2019). Otro estudio, realizado en una institución educativa, en Cusco, menciona que el estilo de liderazgo predominante fue el laissez-faire o liderazgo ausente (42% de participantes lo marcaron como el estilo destacado), donde el líder deja todo a cargo de los colaboradores sin mantener vínculos de supervisión estrechos (Condori, 2022). Por esto, el presente estudio se centró en estudiar de forma selectiva al liderazgo transformacional, dejando fuera los demás estilos y evitando que la investigación se vuelva multivariable.

Pero el problema del liderazgo en la gerencia de la salud se extiende hacia otros países. En México, se determinó que quienes asumen altos cargos usualmente se ven enmarcados en dos situaciones: no tener experiencia para liderar, o no conocer el sistema de procesos de la institución particular que se le encomienda; esto conlleva al mal ejercicio de la gerencia, baja capacidad de resolución, poco conocimiento de las necesidades del personal, concluyendo en el reemplazo de los directivos (Contreras-Carreto, 2020).

Por todo esto, considero que este trabajo presentó un tema que aún está vigente, en la que los factores de causalidad aún necesitan ser esclarecidos, por ello propuse una pregunta principal, ¿cómo influye el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de un centro de salud en Ica en el 2023?, pregunta que fue profundizada por cinco preguntas específicas basadas en el análisis de las dimensiones del liderazgo transformacional: ¿cómo influye la consideración individualizada atribuida en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?, ¿cómo influye la consideración individualizada conductual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?, ¿cómo influye la estimulación intelectual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?, ¿cómo influye la motivación inspiracional en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el

2023?, y, ¿cómo influye la influencia idealizada en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?

Para llegar a responder estas interrogantes, se propuso el objetivo general de: determinar cómo impacta el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; junto con los objetivos específicos de: establecer cómo influye la consideración individualizada atribuida en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; establecer cómo influye la consideración individualizada conductual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; establecer cómo influye la estimulación intelectual en la satisfacción laboral de los colaboradores de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; establecer cómo influye la motivación inspiracional en la satisfacción laboral de los colaboradores de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; y establecer cómo influye la influencia idealizada en la satisfacción laboral de los colaboradores de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.

Estas interrogantes fueron resueltas, corroborando la hipótesis de investigación principal propuesta a continuación: El liderazgo transformacional tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; además de las hipótesis específicas: La consideración individualizada atribuida tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; la consideración individualizada conductual tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; la estimulación intelectual tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; la motivación inspiracional tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023; la influencia idealizada tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

El liderazgo y la satisfacción son conceptos relacionados teóricamente en estudios anteriores y pueden ser evidenciados de forma muy práctica en el día a día; basta ver como en la política los líderes cambian su discurso de acuerdo a las necesidades de la población, haciéndola caer incluso en liderazgos autoritarios, si estos prometen que sus demandas serán satisfechas (Burns, 2003). Así pues, en los siguientes párrafos han sido descritas las relaciones entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral que los estudios anteriores han podido encontrar.

En Antofagasta, Chile, Delgado-Bello (2022), llevó a cabo una investigación correlacional, transversal entre el liderazgo transformacional, satisfacción laboral y abandono del trabajo de los docentes de una institución educativa, los cuales fueron encuestados pasando por un proceso de muestreo no probabilístico, por conveniencia. Los instrumentos fueron validados empleando el factor de inflación de la varianza, con el cual se señaló que el uso de las herramientas era adecuado ( $VIF > 5$  y  $\alpha$  de Cronbach  $\geq 0,70$ ). Como resultados, Delgado-Bello informó que las variables tenían una relación directa positiva entre el liderazgo y la satisfacción, y negativa entre el liderazgo y el abandono laboral, calculados con el estadígrafo SRMR (normalización de la raíz cuadrada media residual), resultantes con valores menores de .05; además reportó que los enunciados de las encuestas con mayor carga asociativa fueron “siento que mi jefatura se preocupa por mí” y el de menor carga fue “mi sueldo es bueno”.

En el 2021, en la Fondazione Policlinico Universitario en Roma se realizó una revisión sistemática de 12 estudios, lo cual reveló que el 88% de estos estudios concluyó en que el liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral, donde el estilo transformacional obtuvo la relación positiva más alta, seguido por el estilo transaccional y finalizado por el estilo laissez-faire, que presentó una relación negativa con la satisfacción y empoderamiento (Specchia et al., 2021).

Contreras-Carreto y Ramírez-Montiel (2020) en México, señalan que los colaboradores asistenciales de la salud en las instituciones sanitarias a menudo aceptan roles de gestión, a veces asumiendo situaciones sin poseer experiencia, capacitación o investigación institucionalizada. Como resultado, quedó claro que las cuestiones de liderazgo se trataban de manera menos adecuada. Los líderes humanos no son naturales, pues se asume que ésta es una habilidad desarrollada a través de la carrera y la experiencia y deben aprenderse a nivel de pregrado y completarse en la escuela de posgrado.

Asif et al. (2019) realizaron un trabajo con 600 enfermeras colaboradoras de 17 hospitales estatales de Pakistan, con el que se propusieron encontrar la relación entre el liderazgo transformacional (LT), el empoderamiento (EP), la satisfacción laboral (SL), la evaluación clínica de enfermería errada (EE) y la calidad de los cuidados (EA). Los resultados encontraron una relación positiva entre LT y EP, SL, EA, mientras que una relación negativa entre LT y EE. En el análisis solo del liderazgo y la satisfacción, el valor de significancia que obtuvieron mediante el coeficiente-beta de regresión fue positivo en un alto grado ( $\beta=.43$ ;  $p<.01$ ), es decir, encontraron que el liderazgo influía sobre la satisfacción laboral.

En Canadá, en la Universidad de Windsor en el 2017, se presentó un trabajo transversal, con una muestra aleatoria de 378 enfermeras sobre las cuales se evaluó sus características de liderazgo transformacional mediante el cuestionario MLQ en su versión abreviada de auto-aplicación, además del cuestionario Global Job Satisfaction (GJS) para evaluar en esas mismas enfermeras su nivel de satisfacción laboral. Luego se compararon las variables usando la correlación de Pearson y los resultados indicaron que el liderazgo transformacional influía positivamente con una alta intensidad en el empoderamiento de las enfermeras ( $\beta=0.77$ ;  $p<.001$ ) y en su nivel de satisfacción ( $\beta=0.86$ ;  $p<.001$ ), lo cual traía como consecuencia mejores relaciones y menores eventos adversos ( $\beta=-0.35$ ;  $p<.05$ ) para con los pacientes. Las dimensiones del liderazgo transformacional obtuvieron niveles de significancia como sigue: idealización atribuida (0.91) idealización conductual (0.91), motivación inspiracional (0.87), estimulación intelectual (0.91) y

consideración individualizada (0.92), con lo que la motivación inspiracional (capacidad de comprometer a los colaboradores con las metas institucionales) fue la dimensión con mayor relación (Boamah et al., 2017).

En Malasia, en la facultad de administración de la Universiti Teknologi Malaysia se realizó un estudio transversal con 200 enfermeras en el 2016 en la que se quiso encontrar la relación que hay entre el liderazgo transformacional, el empoderamiento y la satisfacción laboral. La medición fue realizada mediante la encuesta, se usó el cuestionario MLQ para el liderazgo y una adaptación del cuestionario Warr para la satisfacción laboral. Los resultados producidos, finalmente revelaron que el liderazgo transformacional tenía una relación positiva con la satisfacción laboral ( $p < 0.01$ ). Luego, cuando al análisis se le sumó la variable empoderamiento, la R cuadrado de liderazgo varió de 0.416 a 0.207 y su relación con la satisfacción cambió a una significancia de  $p < 0.05$ , indicando que la variable mediadora empoderamiento absorbe parte de esta relación; lo cual se ve explicado por el mecanismo de empoderamiento más conocido: la delegación de decisiones; con lo que el estudio hace notar que la simple acción de darle la oportunidad de tomar decisiones a los colaboradores también hará que la satisfacción laboral mejore, coadyuvando al papel que el liderazgo transformacional juega en este fenómeno (Choi, 2016).

En Lima, se realizó un estudio correlacional del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en una universidad (Castro, 2020), teniendo una población de 155 docentes; los resultados mostraron una alta relación entre ambas variables teniendo los datos una distribución no normal, con una correlación de Spearman con significancia menor de .01 (bilateral). Por otra parte, en el análisis de las dimensiones, es importante citar que la consideración individual tiene calificaciones predominantemente altas, lo cual es explicado en el ámbito práctico como una actitud que tienen los líderes de individualizar a las personas con las que trabajan o interactúan (alumnos, auxiliares, administrativos, etc.); otro aspecto interesante es que la dimensión de beneficios remunerativos obtuvo valoraciones altas, a diferencia de los resultados que la autora del instrumento solía encontrar por lo general (Palma,

1999), lo cual indica que los colaboradores de esa institución consideran que están recibiendo una buena paga a cambio de sus servicios prestados.

En Chiclayo, Wong (2020) realizó una investigación descriptiva, cuantitativa, correlacional, con una muestra de 60 individuos para intentar descubrir alguna relación entre el liderazgo y la satisfacción experimentada por los trabajadores en sus tareas asistenciales de un centro del primer nivel de atención. Los resultados fueron que el 36.66% tenían liderazgos pobres y 63.33% se veían como líderes claros, mientras que 31.67% se veían insatisfechos con su trabajo y 68.33% si estaban a gusto con éste; a pesar de que los valores resultantes para cada aspecto dicotómico eran similares, el cálculo de la Rho de Spearman indicó que realmente no había una relación significativa.

Raymundo Rojas (2019), en su estudio correlacional, transversal, no experimental sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una empresa de radiodifusión de San Juan de Miraflores, de Lima, empleó la Rho de Spearman para estudiar la relación entre estas variables y encontró que ésta era baja ( $p < .05$ ). De forma similar, las dimensiones del liderazgo al ser analizadas por separado, guardaban relaciones bajas y una de ellas no mostró relación: 0.318 con significancia .00 para la influencia idealizada, 0.338 con significancia .00 para motivación inspiracional, 0.182 con significancia de 0.073 (no hay relación) para la estimulación laboral y 0.351 con significancia .00 para la consideración individual.

En la Universidad Los Andes, Huancayo, Paucar et al. (2017) realizaron una investigación básica, cuantitativa, correlacional, transversal, que buscaba la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Tuvo una muestra de 40 trabajadores administrativos, los datos se recogieron mediante un cuestionario para ambas variables y las hipótesis se corroboraron usando el estadígrafo Rho de Spearman debido a que los datos correspondían a variables ordinales no paramétricas; en los resultados se obtuvo una  $\rho = 0.652$  con significancia menor de .05; y se concluyó que hay relación directa media entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

En el 2016, la psicóloga Chacón realizó un estudio con 65 trabajadores de una empresa de correos en Lima Metropolitana. Dicho estudio pretendió averiguar la relación probable de las variables liderazgo transformacional (medido por la escala MLQ de Bass) y la satisfacción laboral (usando la escala de Yamamoto). En sus resultados encontró una asociación positiva de mediana intensidad entre las dos variables de investigación, y una alta correlación entre las dimensiones: consideración individualizada, sentirse bien en el trabajo ( $r=.440$ ) y buen lugar para trabajar ( $r=.484$ ), que vendrían a ser un símil con la dimensión de condiciones físicas de la escala Palma. La siguiente relación significativa se encontró entre las dimensiones: motivación inspiracional y todas las dimensiones de la satisfacción laboral ( $r=.416$ :  $r=.403$ ), con esto, dicho estudio se permitió concluir con la idea de que lograr motivar a los empleados lo suficiente como para hacer que los objetivos de la empresa se conviertan en sus propios objetivos, es una de las funciones más provechosas del liderazgo transformacional.

Luego de haber revisado algunos antecedentes pertinentes para el estudio, a continuación se presentan las bases teóricas en torno a cada variable.

Para empezar a hablar sobre el liderazgo transformacional, primero hay que mencionar algunos aspectos del liderazgo en general. Uno de los papeles del liderazgo radica en que es un factor que determina los niveles del clima laboral, por lo tanto, también puede ser un determinante de la satisfacción laboral. Recientemente, esto ha cobrado mayor relevancia, pues el trabajo dejó de ser una actividad meramente económica, para pasar a ser una forma de autorrealización personal en la que sentirse inspirado y comprometido ayudan a que la empresa alcance niveles de calidad competitivos (Martínez, 2007).

Por otra parte, el líder debe conocer a sus colaboradores para crear equipos que puedan desempeñarse a un alto nivel a pesar de las diferencias culturales, con un entorno de aprendizaje en el que los todos se apoyen entre sí para lograr un objetivo común (Radwan, 2018). Por otra parte, la falta de liderazgo puede producir la desorientación de los empleados, lo que lleva a la distracción laboral, los malos resultados y los bajos niveles de motivación; esto

resulta en una cultura corporativa implacable, estresante e inadecuada (Rivera y Coronado, 2016).

El término liderazgo transformacional fue empleado por primera vez por James Downton en 1973. Él propuso una teoría en la que vislumbraba diferentes tipos de liderazgos: el transaccional, el carismático y el inspirador mientras analizaba la figura del rebelde político; en esta figura el contrastó el mecanismo contractual frente a la autoridad carismática que empleaban estos diferentes tipos de liderazgos (Downton, 1973).

Maxwell (2007), al hablar sobre el liderazgo dijo que es la capacidad de influir en las demás y la influencia se resume a su vez, en la capacidad de conseguir seguidores. Solo después de que se den estos sucesos, el líder podrá trabajar en proponer objetivos comunes y hacer que todos los seguidores trabajen juntos para conseguirlos.

Todas las definiciones coinciden en que el líder vela por el desarrollo personal de los colaboradores; pero para efectos de la presente investigación, se tomó como base al autor Bass (2005), quien recogió gran parte de los estudios de Burns en su libro "Liderazgo Transformacional", donde explicó desde su capítulo introductorio que para él, el líder transformacional es quien conduce a un cambio social, estimula e inspira a sus seguidores para que alcancen resultados extraordinarios, mientras ellos mismos desarrollan su propias habilidades para liderar; ayudan a los demás colaboradores a mejorar y los transforman en líderes mediante la satisfacción de sus deseos u objetivos personales, empoderándolos y compatibilizando los objetivos y logros de cada seguidor, con los del líder y con los de la organización (Bass, 2005).

El modelo teórico del liderazgo transformacional llega con los estudios de James MacGregor Burns, quien en su libro "Liderazgo" estudia los rasgos personales de diferentes figuras empresariales y políticas, llegando a formular hasta tres estilos de liderazgo bien marcados, siendo el transformacional aquel estilo en el que "líderes y colaboradores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación", es decir pretende transformar al

colaborador desde dentro para hacerlo un líder nato, dotándolo de automotivación mediante el dominio de sus propios objetivos de vida e identidad; otro estilo es el del líder transaccional, "es aquel líder que se enfoca en el dar y recibir", es decir, busca resultados en base a recompensas. Desde este punto de vista, ambos son conceptos mutuamente excluyentes siendo uno más activo (el transformacional pretende cambiar la cultura organizacional) y el otro más pasivo (el transaccional deja la cultura organizacional intacta, trabajando en base a ella) (Burns, 2012).

Además de éstos, Burns también habla de un liderazgo pasivo o ausente, en el que realmente no hay liderazgo y los colaboradores desempeñan sus funciones por sí solos, siguiendo las normativas de la institución; pero realmente, esta teoría contempla la dualidad de los liderazgos ya mencionados, postulando incluso que no pueden convivir en una misma persona, conociéndose por ello como la teoría del liderazgo transformacional–transaccional.

Burns al hablar sobre liderazgo transformacional, lo hizo describiéndolo en figuras políticas, aunque actualmente su uso se ha extendido hacia otras áreas de las humanidades, como la psicología o administración. Como ya se mencionó, el liderazgo transformacional es aquel que trabaja de forma conjunto y horizontal con los colaboradores del equipo de trabajo para buscar una sola meta; pero Burns también acepta la existencia de otro tipo de líder bien descrito aún en la actualidad; hablamos del líder transaccional, aquel que busca el cumplimiento de las metas mediante dádivas o recompensas, poniendo a estos dos estilos como opuestos y mutuamente excluyentes (Burns, 2012).

Para desarrollar este concepto, Bernard Bass profundizó en la teoría de Burns, desarrollando aspectos que podrían ayudar a medir el constructo del liderazgo transformacional; el primero está dado por la influencia que un líder tiene sobre los trabajadores, seguidores o colaboradores, siendo ellos personas que sienten admiración y lealtad para con el líder y esto ocurre porque los líderes les ofrecen a sus colaboradores algo más que solo una estabilidad laboral, lo que les dan es un propósito de vida, algo por qué trabajar y alcanzar. El líder así logra transformar a sus colaboradores mediante un sentimiento de idealización,

estimulación intelectual y consideración individual. La transformación se logra cuando los líderes impulsan a sus colaboradores a querer algo más importante en la vida, a salirse de los típicos estereotipos (Bass, 2009).

Las dimensiones del liderazgo transformacional asumidas para esta investigación son las que teorizó Bass (2005) y se desarrollan a continuación:

- a) Influencia idealizada atribuida: Son los atributos idealistas y subjetivos que los colaboradores le atribuyen al líder, y son posibles debido a la confianza y lealtad que tienen para con él.
- b) Influencia idealizada conductual: Es el modelo ético que el líder practica y promueve con todo su equipo, haciéndolo ganar respeto, y confianza para verse como ejemplo digno ante sus seguidores.
- c) Motivación inspiracional: Es la forma como los líderes logran sincronizar la visión institucional con los objetivos de vida de los colaboradores, dotando de significado y sentido a las actividades que día a día los miembros de los equipos de trabajo desarrollan; es decir, le da propósito al trabajo que se lleva a cabo, el cual será la fuerza que impulsará intrínsecamente a lograr las metas fijadas.
- d) Estimulación intelectual: Es la forma como el líder hace partícipe a los demás miembros de la toma de decisiones, motivándolos a asumir riesgos para estimularlos a desenvolverse de forma independiente. El líder siempre demostrará por la palabra y la acción que las adversidades son oportunidades para aprender y aplicar lo aprendido.
- e) Consideración individualizada: Es el grado de empatía que los líderes tienen para con sus colaboradores, conociendo sus necesidades y comprendiendo sus ideales de forma particular e individual, comprendiendo que todos los miembros de un equipo necesitan reconocimiento para sentir que son útiles en el grupo.

Pero esta teoría del liderazgo no es perfecta, aunque así se ha hecho ver en los últimos años. Un estudio realizado en las empresas de telefonía egipcias descubrió que para la gestión de la calidad total el liderazgo transformacional no era el más óptimo, alegando que probablemente esto se

debía a que su punto débil era el delegar la mayor parte de la responsabilidad a una sola persona con atributos extraordinarios y dedicación extraordinaria, es decir, esta teoría está sesgada al hacer protagonista casi exclusiva a la gerencia de una institución (Soliman, 2018).

La satisfacción laboral es la segunda variable de este estudio y se puede decir sobre ella, que su inclusión en este estudio fue oportuna desde sus bases teóricas, principalmente porque se encuentra relacionada en diferentes grados con una amplia gama de atributos y variables del marco gerencial, así como con otras variables correspondientes a las ciencias de las humanidades como el estrés, la motivación o la autorrealización (Robbins y Coulter, 2018).

Se habla de satisfacción laboral cuando queremos saber qué opinión (positiva o negativa) tiene el trabajador sobre las funciones que desempeña, sobre esto han descrito los autores:

La autora base de esta variable es Sonia Palma Carrillo, ella es una psicóloga peruana, especializada en relaciones laborales que ha contribuido al mundo de la investigación con el diseño y validación de múltiples instrumentos psicométricos para la evaluación de variables gerenciales. Ella escribe en sus estudios que la satisfacción laboral es la disposición o actitud relativamente estable desarrollada a partir de la experiencia obtenida en su ámbito laboral, y en esta premisa nos basaremos para el desarrollo de la metodología. Dado que esta autora ha desarrollado varios instrumentos que giran en torno al capital humano, incluyendo al instrumento empleado en este estudio, es adecuado que ella constituya la autora base sobre la que se desarrolla la variable respectiva.

Por otra parte, para enriquecer este concepto, es oportuno citar que Robbins y Coulter (2018) mencionan a la satisfacción laboral en su libro de texto como "la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo"; por lo tanto, quien se sienta satisfecho tendrá una buena actitud ante su trabajo y si está insatisfecho, tendrá una actitud negativa.

Desde otro ángulo, Holguín y Contreras (2020), definen a la satisfacción como las sensaciones de bienestar del trabajador al desempeñar sus labores.

Este concepto se estudiaba desde tres corrientes teóricas: la teoría de la discrepancia, proponía que la satisfacción venía dada por las necesidades de los trabajadores y los logros alcanzados; el enfoque de la influencia social, teoría extrínseca, en la que el entorno va a modificar el grado de satisfacción; y el enfoque de la disposición personal, teoría intrínseca, en la que cada uno disfruta de su empleo según su propia forma de ser; y en base a esto fueron desarrollándose los demás modelos teóricos, como veremos a continuación.

El modelo teórico asumido en este estudio para fundamentar la satisfacción laboral es la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, psicólogo humanista estadounidense que en 1943 establece una pirámide de las necesidades humanas para graficar los diferentes niveles de necesidades que el ser humano debe cubrir desde la base para satisfacer sus carencias; así en el nivel más básico están los requerimientos fisiológicos y de seguridad, luego le sobrevienen la necesidad de amor y aceptación, continúa la autoestima y la pirámide culmina con el punto más alto en la autorrealización. Siguiendo este modelo teórico, en el trabajo se ve un símil de requerimientos siendo el más básico la retribución económica, seguida por la estabilidad del puesto, luego van las buenas relaciones con los otros colaboradores y se culmina con las oportunidades de promoción, capacitación y autorrealización profesional que el trabajo le pueda brindar al empleado (Pujol, 2018).

La razón por la que se ha encontrado importante esta teoría, es porque está directamente vinculada con el liderazgo transformacional, pues Burns y Bass también la citan en sus obras, aunque cambiando el término necesidades por deseos (Burns, 2012). Además de esto, también es la teoría que explica la motivación laboral y la persistencia para satisfacer necesidades propias de los trabajadores como comprar un auto o conseguir un ascenso (Robbins y Coulter, 2018), por ello, es oportuno postular que es una de las teorías que mejor vincula a la satisfacción con el liderazgo.

Para efectos del actual estudio, Sonia Palma fue la autora tomada como base en la realización del método e instrumento, por ello es necesario ahondar un poco más en su definición de "actitud hacia el trabajo", que ella propone. La actitud es una forma de comportarse o de actuar frente a una situación, la cual persiste en el tiempo. Si hablamos entonces, de la actitud hacia el trabajo, podemos hablar del comportamiento y creencia, más o menos estable, que una persona tiene hacia su empleo (Palma, 2005).

Uno podría creer que la actitud positiva y la satisfacción están plenamente ligadas a la remuneración, pero si tomamos en cuenta que los salarios muchas veces están brindados en función del grado de responsabilidad y a la maestría de habilidades requeridas, no sería extraño toparnos con estudios extranjeros que dicen que solo el 61.6% de los estadounidenses con ingresos de 125 000 dólares (escalas más altas en Estados Unidos) está satisfecho con su trabajo. Y finalmente, ¿por qué es tan importante la satisfacción del capital humano?, esto tiene que ver con el hecho de que los colaboradores satisfechos, son ayudantes que cumplen su función de manera más productiva y están más comprometidos con su institución (Robbins, 2018).

Por otra parte, la alta rotación de los empleados también se ve vinculada parcialmente a la satisfacción de forma recíproca, pero esto deja de ser así cuando el trabajador es un profesional altamente calificado, pues acá la institución suele hacer todo lo posible por retenerlo. Una forma efectiva de mejorar la satisfacción laboral es descubrir cuáles son los incentivos más deseados por los grupos de trabajo, pero muchas veces estos incentivos suelen ser tan costosos para la institución que entra a tallar el análisis costo-beneficio, por lo que podríamos decir que esta política es efectiva, pero no eficiente (Palma, 2005).

La clientela es otro factor a tomar en cuenta. El trabajador satisfecho se mostrará atento hacia los clientes, cualidad valiosa para ellos; pero de forma inversa, los clientes complicados, enojadizos e insatisfechos, también podrían mermar el nivel de satisfacción del colaborador (Castillo, 2019).

La justicia también es importante, pues si el colaborador percibe que el trato y delegación de obligaciones es justo, estará más proclive a prestar servicio por encima de lo esperado, es decir, será una consecuencia de la alta satisfacción laboral. Por el contrario, un sentimiento de injusticia e inequidad puede traer consigo insatisfacción y con ello podría sobrevenir los conflictos y los malos comportamientos de los colaboradores, los cuales a la larga deben ser tratados desde la causa de la insatisfacción y no desde la represión de las reacciones causadas (Robbins, 2018).

Al revisar los ensayos propuestos por Palma, veremos que para el 2007 considera cuatro factores que determinan la satisfacción labora, siendo estos:

- a) Significación de tareas: Se refiere al grado con el cual una función designada en el trabajo tiene un propósito real para el colaborador.
- b) Condiciones de trabajo: Es un factor en primera instancia extrínseco, incluye al ambiente físico en el que el trabajador se desenvuelve y a la sensación de justicia que haya entre los diferentes colaboradores.
- c) Reconocimiento personal: Atiende a la necesidad del individuo de alcanzar una autosuperación, sentirse útil y competente.
- d) Beneficios económicos: Es un factor extrínseco que puede estar determinado por el nivel de complejidad del puesto o funciones asignadas (Palma, 2007).

Para establecer las dimensiones de la satisfacción laboral debemos revisar más a fondo la propuesta que Palma desarrolla, veremos que en 1999 ella plasmó en su propio cuestionario, enunciados que evaluaban siete dimensiones de esta variable en estudio (Palma, 1999, como es citada en Rodríguez, 2010):

- a) Condiciones físicas y/o materiales. Evalúa el mobiliario y herramientas que los trabajadores tienen a la mano para desempeñar su trabajo, en una institución que vela por sus colaboradores, el líder o gerente debe

asegurarse de que sus trabajadores tengan siempre los materiales necesarios para desempeñar sus funciones.

- b) Beneficios laborales y/o remunerativos. Habla de cómo el dinero es una retribución que está en función de la responsabilidad y del grado de especialidad que posea cada colaborador en la empresa.
- c) Políticas administrativas. Son los lineamientos que la empresa sigue para conseguir ciertos objetivos, los cuales deben estar en sintonía con los propios objetivos del trabajador para propiciar su satisfacción para con sus labores.
- d) Relaciones sociales. Es el trato y la convivencia que los colaboradores llevan día a día entre ellos; es un determinante de la satisfacción laboral en la medida que las malas relaciones desalientan el desempeño del colaborador; mientras que las buenas relaciones fomentan la unión grupal.
- e) Desarrollo personal. Son las oportunidades de continuar la formación profesional y la línea de carrera que cada trabajador encuentra dentro de su institución sin interrumpir sus labores.
- f) Desempeño de tareas. Habla sobre la percepción de importancia que el trabajador tiene respecto a su función en la organización.
- g) Relación con la autoridad. Es el grado de comunicación y accesibilidad que un colaborador mantiene con su jefe inmediato (Palma, 1999); su importancia la encontramos en que el jefe motivador, es decir, aquel que reconoce la participación de cada colaborador haciéndole notar la importancia de su puesto para el correcto funcionamiento del equipo de trabajo, se convierte en un líder que facilita la sensación de satisfacción.

Por tanto, estas fueron las dimensiones que la autora empleó para diseñar su instrumento, como se describirá más adelante en este documento.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

El estudio fue de tipo investigación básica, ya que los conocimientos generados fueron nuevos y no fueron contrastados con algún grupo control ya existente (Hernández-Sampieri, 2018).

El nivel del estudio fue correlacional causal, pues se intentó estimar de qué manera la primera variable ocasiona la expresión de la segunda variable (Bernal, 2006).

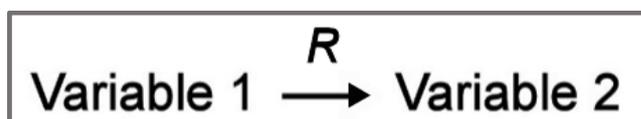
El estudio se planificó desde el enfoque cuantitativo, debido a que ambas variables eran susceptibles de medirse al asignarles valores numéricos y al ser sometidas a pruebas estadísticas para luego ser comparadas (Ñaupás, 2013).

La investigación fundamentó su ejecución en un diseño no experimental, pues no se actuó sobre los sujetos de la muestra, ni se efectuó modificaciones en sus comportamientos o resultados (Hernández-Sampieri, 2018).

Este trabajo fue de corte transversal pues la toma de la muestra se realizó solo en un momento de la línea de tiempo (Hernández-Sampieri, 2018).

#### Figura 1.

*Fórmula de la relación causa-efecto existente entre ambas variables*



Dónde:

Variable 1: Liderazgo transformacional.

Variable 2: Satisfacción laboral.

$\longrightarrow$  : Sentido o dirección de la relación.

R: Grado y tipo de relación encontrada.

### 3.2 Variables y operacionalización

A continuación se detallan los aspectos metodológicos de las dos variables de investigación propuestas.

#### a) **Variable 1: Liderazgo transformacional**

Variable independiente, cualitativa, ordinal (Hernández-Sampieri, 2018).

**Definición conceptual:** El líder transformacional es quien conduce a un cambio social, es quien estimula e inspira a sus seguidores para lograr resultados extraordinarios y en el proceso desarrollan su propia capacidad de liderazgo; ayudan a sus seguidores a crecer y a convertirse en líderes mediante la satisfacción de las necesidades propias de cada seguidor, empoderándolos y alineando los objetivos y logros de cada seguidor, con los del mismo líder y con los de la organización. (Bass, 2006).

**Definición operativa:** Es la sumatoria de cada valor conseguido al responder el cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ (Avolio y Bass, 2004), el cual cuenta con traducción y validación al ámbito de la salud nacional (Wong, 2022).

**Indicadores:** Fue una puntuación que indicó cual es la percepción del sujeto de estudio acerca del comportamiento de la variable, su valor fue del 1 al 5 y se relaciona con la frecuencia con la que ocurren o percibe ciertas acciones o atributos de su líder (el director del centro de salud). Estos fueron: 1: Nunca; 2: de vez en cuando; 3: A veces; 4: bastante; 5: casi siempre.

**Escala de medición:** Escala ordinal de Likert, politómica.

## b) **Variable 2. Satisfacción laboral**

Variable dependiente, cualitativa, ordinal (Hernández-Sampieri, 2018).

**Definición conceptual:** Es la disposición o actitud relativamente estable desarrollada a partir de la experiencia obtenida en su ámbito laboral (Palma, 2005).

**Definición operativa:** Es el nivel de satisfacción conseguido a partir de la suma de todas las respuestas marcadas en la Escalas de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (2005), usado en el ámbito de salud por Rique Pérez (2018) y Wong (2022).

**Indicadores:** Fue una puntuación que indicó cual es la percepción del sujeto de estudio acerca del comportamiento de la variable, su valor fue del 1 al 5 y se relaciona con la aceptación o frecuencia con la que percibe a ciertas aseveraciones de la satisfacción laboral. Estos fueron: 1: en total desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: indiferente; 4: acuerdo; 5: total acuerdo.

**Escala de medición:** Escala ordinal de Likert, politómica.

### **3.3 Población, muestra, muestreo**

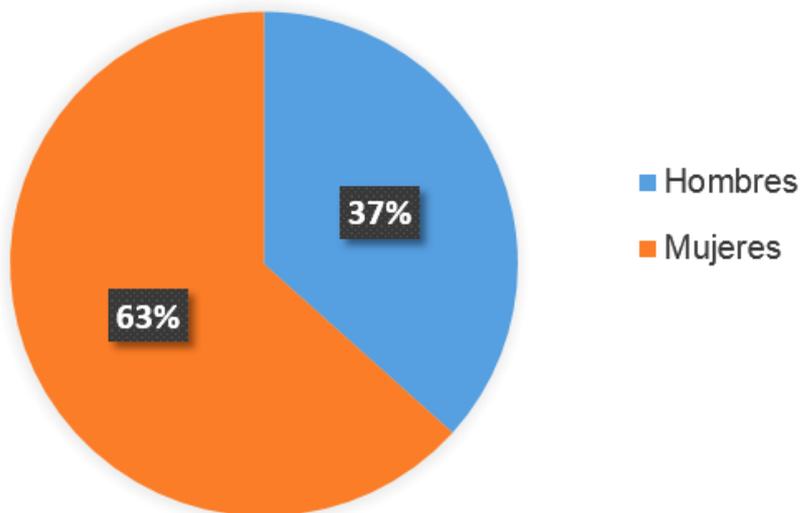
La población se compuso por todos los colaboradores de un centro de salud de la red MINSA de la ciudad de Ica. La institución en estudio contaba con 101 colaboradores, 4 de ellos contratados bajo plaza CAS y 97 en plazas orgánicas para cuando se realizó el estudio.

Para las características sociodemográficas de la población se tomó en cuenta el sexo, la edad y la profesión, resultando de este conteo: 57 mujeres y 33 hombres (graficado en la figura 2); separándolos por intervalos de edades, 17% de los colaboradores tuvieron de 20 a 30 años; 31% tuvieron de 31 a 40; 40% tuvieron de 41 a 50; y solo 12% tuvieron desde 51 años o más (graficado

en la figura 3), por lo que se pudo apreciar que la mayoría de los colaboradores son personas en la etapa de vida adulta. La clasificación por grupos laborales se detalla en la figura 4, siendo los grupos laborales más numerosos los de enfermeros (20 colaboradores), técnicos de enfermería (20 colaboradores) y médicos (11 colaboradores).

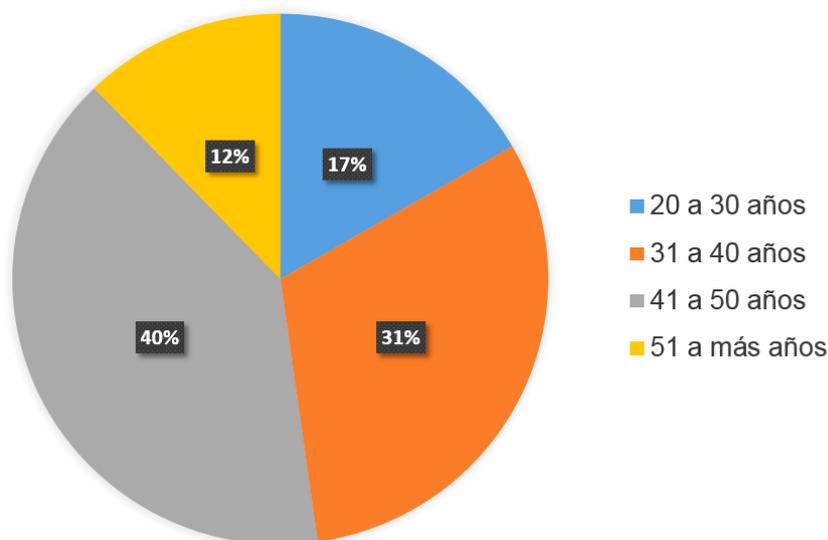
**Figura 2.**

*Distribución del sexo de la población presentado en cantidades relativas*



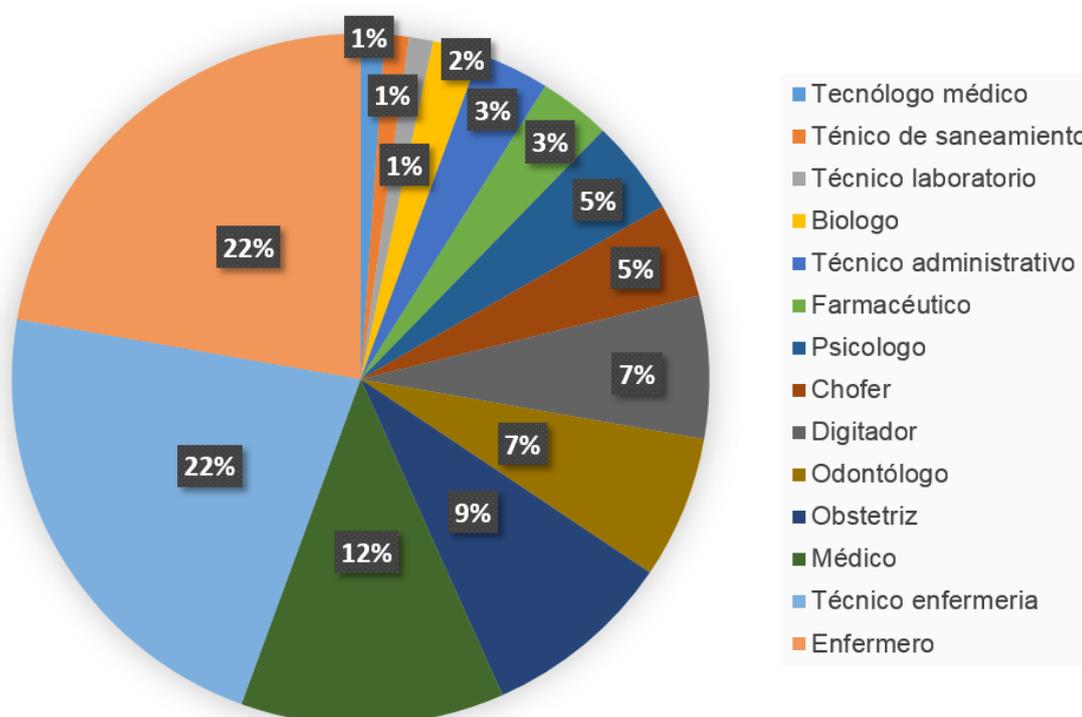
**Figura 3.**

*Distribución de las edades por intervalos de 10 años de la población presentadas en cantidades relativas*



**Figura 4.**

*Distribución de los grupos laborales de la población presentados por cantidades relativas*



Dentro de la población total se encontraba al personal asistencial y administrativo que, para efectos del estudio, todos fueron incluidos debido a que todos tenían interacción directa con el encargado de la Jefatura, por lo que todos eran susceptibles de ser encuestados; por ello, no se emplearon fórmulas para determinar una muestra; sin embargo, sobre esta población se efectuó un proceso de muestreo no probabilístico, ya que la participación fue voluntaria, y se aceptó un solo criterio de inclusión: ser trabajador contratado en planilla de la institución. Además, los criterios de exclusión fueron:

- a) Rehusarse definitivamente a participar por decisión propia.
- b) Estar cursando por periodo de vacaciones o permisos que impliquen su ausencia física en la institución, sin posibilidad de contactársele.

Por tanto, el número total de unidades de análisis en la muestra se compuso por 90 colaboradores que fueron acopiados mediante un muestreo por conveniencia debido a los cortos plazos disponibles para realizar el estudio. Se

considera como unidad de análisis a cada colaborador contratado en la institución que haya aceptado participar de forma voluntaria (Hernández-Sampieri, 2018).

### **3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó la encuesta, para lo cual, se presentaron 90 cuestionarios impresos en el centro de salud, los mismos que tuvieron una hoja de consentimiento informado (ver anexo 4) y dos cuestionarios, teniendo cada uno 36 enunciados con 5 opciones posibles (preguntas cerradas).

El instrumento empleado estuvo compuesto por dos cuestionarios, el cuestionario MLQ (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, de sus siglas en inglés) para la variable liderazgo transformacional y la escala de satisfacción laboral, ideada por Sonia Palma para medir la percepción de los colaboradores respecto al trabajo que desempeñan (ver anexo 3).

El instrumento ya se encontraba validados para el ámbito de salud en el Perú y con fichas técnicas publicadas en los estudios del autor original (Wong, 2022), por tanto, se le envió un mensaje por correo electrónico al investigador original (Dr. Brian Steves Wong Moncada) para pedirle autorización formal y poder citar de forma literal algunos pasajes de su tesis evitando conflictos de plagio (ver anexo 8), a lo que el investigador respondió cordialmente de forma positiva.

Por todo eso, a continuación se presentan las figuras de las fichas técnicas de ambos cuestionarios extraídas de la fuente original del autor Wong (2022). Los baremos empleados para determinar las puntuaciones del liderazgo transformacional, satisfacción laboral, junto a sus respectivas dimensiones, están anotadas en el anexo 9.

## Figura 5.

*Ficha técnica del cuestionario que midió el liderazgo transformacional*

<p><b>Ficha técnica: Instrumento que mide la variable Liderazgo</b></p> <p><b>Nombre:</b> Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio.</p> <p><b>Autor:</b> Adaptado por Carolina Vega y Gloria Zavala.</p> <p><b>Año:</b> 2004</p> <p><b>Objetivo:</b> Determinar el estilo de liderazgo del personal asistencial del Centro Atención Primario III</p> <p><b>Lugar de aplicación:</b> Centro Atención Primario III</p> <p><b>Forma de aplicación:</b> Directa.</p> <p><b>Duración de la aplicación:</b> 15 min.</p> <p><b>Procedimiento de puntuación:</b></p> <p>Nivel de liderazgo bajo (36-83), medio (84-131) y alto (132-180).</p>
---

Fuente: Wong, 2022

## Figura 6.

*Ficha técnica del cuestionario que midió la satisfacción laboral*

<p><b>Ficha técnica: Instrumento que mide la variable 2</b></p> <p><b>Nombre:</b> Escala de satisfacción laboral.</p> <p><b>Autor:</b> Sonia Palma Carrillo.</p> <p><b>Año:</b> 1999</p> <p><b>Objetivo:</b> Evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Atención Primario III</p> <p><b>Lugar de aplicación:</b> Centro Atención Primario III</p> <p><b>Forma de aplicación:</b> Directa.</p> <p><b>Duración de la aplicación:</b> 15 min.</p> <p><b>Procedimiento de puntuación:</b></p> <p>Nivel de satisfacción laboral bajo (36-83), medio (84-131) y alto (132-180)</p>
--

Fuente: Wong, 2022

La descripción detallada del modo de administración de los cuestionarios y los baremos empleados para analizar los datos de cada dimensión se encuentran en el anexo 9.

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

Como ya se mencionó, ambos cuestionarios formaron parte de un instrumento ya validado por el autor Wong en su tesis realizada en el 2022. La validez (grado en el que mide correctamente lo que pretende medir) y confiabilidad (grado con el que se logra obtener el mismo resultado al emplearse en las mismas condiciones) fueron obtenidas mediante el juicio de tres expertos, quienes valoraron la pertinencia, relevancia y claridad de los enunciados de ambos cuestionarios (Hernandez-Sampieri et al., 2018), obteniendo en esta evaluación una Alfa de Cronbach de ,930 y ,899 para los cuestionarios de liderazgo transformacional y satisfacción laboral, respectivamente (Wong, 2022), siendo ambos valores mayores a 0.81, por lo que estos cuestionarios empleados se consideran muy altamente confiables.

### **3.5 Procedimientos**

Primero se obtuvo la aceptación de la Jefatura del centro de salud de la red MINSA en Ica mediante una solicitud (ver anexo 5). Desde el día siguiente se fueron llevando los cuestionarios cada día, al comenzar los turnos de trabajo.

Luego de entregarles el cuestionario a los colaboradores, se les hacía la lectura completa de la hoja de consentimiento informado, se les explicaba cómo debía ser el correcto llenado de los enunciados y se les hacía hincapié en que la participación en el estudio se mantendría completamente anónima, por ello, se les especificaba que no debían colocar sus nombres, ni otros distintivos en las hojas de los cuestionarios, pero para registrar su participación debían firmar la hoja de consentimiento informado, la cual se recogía de inmediato, mientras que

la hoja con los cuestionarios era dejaba en el poder del colaborador que ya había aceptado participar.

Por último, antes de terminar la jornada laboral, los cuestionarios eran recogidos. Al recoger los cuestionarios, se confirmaba que todos los reactivos hayan sido respondidos. La jornada de acopio de datos demoró una semana. Luego los datos fueron tabulados manualmente y exportados al programa SPSS para ser analizados.

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

Los estadígrafos empleados para lograr el objetivo de establecer el grado de causalidad fueron aplicadas mediante el programa informático SPSS versión 22.0 en español. Para presentar los datos se usaron estadísticos descriptivos de frecuencia, mientras que para probar la distribución de normalidad se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de significancia de Lilliefors. Para probar el grado de causalidad entre las dimensiones y las variables de estudio, se empleó la regresión logística ordinal seguido del pseudo R cuadrado de Nagelkerke para estimar la intensidad de causalidad que existía (Hernández-Sampieri, 2018).

### **3.7 Aspectos éticos**

En favor de la privacidad de los datos, en este estudio se protegió la información personal de los participantes separando la hoja de consentimiento informado de la hoja de los formularios. La investigación se ejecutó bajo los principios éticos de la investigación en las ciencias de la salud, los cuales se desarrollan ampliamente en la hoja de consentimiento informado (ver anexo 4).

Debido a que no se empleó el nombre de la institución, solo se presentó una solicitud dirigida al Director al comienzo de la toma de datos (ver anexo 5) y se solicitó una constancia de haber terminado de aplicar el instrumento al final (ver anexo 6).

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

En la tabla 1 se observa que el 26.67% del personal del centro de salud de Ica, consideró que las capacidades de liderazgo transformacional de la Jefatura en este centro de salud son bajas, el 36.67% consideró que son medias y el 36.67% restante que son altas. Se observó además, que para la dimensión influencia idealizada (atribuida) el 6.67% consideró que tenía un nivel bajo y el 70% consideró que tenía un nivel alto; para la dimensión influencia idealizada (conductual) el 40% consideró un nivel bajo y el 26.67% un nivel alto; para la dimensión motivación inspiracional el 14.44% consideró que había un nivel bajo y el 32.22% un nivel alto; la dimensión estimación intelectual estuvo en un 26.67% considerada como de un nivel bajo y el 30% en un nivel alto y la dimensión consideración individualizada el 30% la consideró en un nivel bajo y el 40% en un nivel alto.

**Tabla 1**

*Percepción de los niveles del liderazgo transformacional de los trabajadores encuestados, incluyendo la estadística de sus dimensiones*

	Liderazgo transformacional		Influencia idealizada (atribuida)		Influencia idealizada (conductual)		Motivación inspiracional		Estimulación intelectual		Consideración individualizada	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	24	26.67	6	6.67	36	40.00	13	14.44	24	26.67	27	30.00
Medio	33	36.67	21	23.33	30	33.33	48	53.33	39	43.33	27	30.00
Alto	33	36.67	63	70.00	24	26.67	29	32.22	27	30.00	36	40.00
Total	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100

Entonces, interpretando los resultados, se observó que dos partes de los colaboradores (dos grupos formados por 36.67%) consideraron que el director de la institución poseía cualidades medias y altas de un líder transformacional, siendo de este constructo, la influencia idealizada atribuida, la dimensión que más se le atribuyó al director en su papel de líder. Del otro lado, la influencia idealizada conductual fue la dimensión que los colaboradores menos percibieron en el director.

En la tabla 2 se observó que el 8.89% del personal del centro de salud de Ica presentó un bajo nivel de satisfacción laboral y el 51.11% restante tuvo un alto nivel de satisfacción. Se observa además, que para la dimensión condiciones físicas y/o materiales, el 26.67% consideró un nivel bajo y el 46.67% un nivel alto; la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos tuvo un 34.44% de encuestados que la consideraron en un nivel bajo y el 30% un nivel alto; para la dimensión políticas administrativas el 5.56% consideró un nivel bajo y el 67.78% un nivel alto; para la dimensión relaciones sociales el 5.56% consideró un nivel bajo y el 56.67% un nivel alto; la dimensión desarrollo personal el 3.33% consideró un nivel bajo y el 76.67% un nivel alto; la dimensión desempeño de tareas el 4.44% consideró un nivel bajo y el 58.89% un nivel alto y por último, la dimensión relación con la autoridad el 24,44% consideró un nivel bajo y el 42.22% un nivel alto.

**Tabla 2**

*Niveles de satisfacción laboral, según dimensiones de los trabajadores encuestados*

	Satisfacción laboral		Condiciones físicas y/o materiales		Beneficios laborales y/o remunerativos.		Políticas adminis.		Relacion. sociales		Desarrollo personal		Desempeño de tareas		Relación con la autoridad	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	Fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	8	8.89	24	26.67	31	34.44	5	5.56	5	5.56	3	3.33	4	4.44	22	24.44
Medio	36	40.00	24	26.67	32	35.56	24	26.67	34	37.78	18	20.00	33	36.67	30	33.33
Alto	46	51.11	42	46.67	27	30.00	61	67.78	51	56.67	69	76.67	53	58.89	38	42.22
Total	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100	90	100

De este análisis se pudo concluir que más de la mitad de los colaboradores del centro de salud estaban conforme con su trabajo (51.11%) y que en gran medida esta aceptación se debió a que encontraban en las políticas de la institución adecuadas (67.78%), el desarrollo personal que encontraban en este lugar era el deseado (76.67%). Otros aspectos como las relaciones personales y el desempeño de las tareas permanecieron en un nivel medio de satisfacción; aproximadamente la mitad (el 56.67% y 58.11% respectivamente), consideraban que estos factores les ofrecían un alto grado de satisfacción, mientras que la otra mitad dio una respuesta negativa o indiferente.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

Los datos recolectados presentaron una distribución normal (ver anexo 7). A pesar de esto, para determinar la relación causal, se usó el estadígrafo regresión logística ordinal, debido a que las variables del estudio fueron del tipo cualitativas ordinales, siendo incapaces de ser medidas de forma exacta al no ser variables numéricas.

### 4.2.1. Prueba de hipótesis general

En la tabla 3 se muestra el reporte analizado por la aplicación estadística para ambas variables, vemos que el valor de significancia fue ,000 lo que es menor que el alfa de ,05; por eso, se aceptó la hipótesis planteada, rechazándose de este modo la hipótesis nula, concluyendo que el liderazgo transformacional ejercido por la Jefatura de esta institución influyó en la satisfacción laboral de sus colaboradores, siendo esta influencia de un 100% según la pseudo R cuadrado de Nagelkerke.

**Tabla 3**

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral*

Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	0.999
Sólo intersección	641.592				Nagelkerke	1.000
Final	0.000	641.592	49	0.000	McFadden	0.913
Función de enlace: Logit.					Función de enlace: Logit.	

Para esto planteamos las hipótesis estadísticas siguientes:

H0 = El liderazgo transformacional no influye sobre la satisfacción laboral.

Hp = El liderazgo transformacional influye sobre la satisfacción laboral.

Siendo  $\alpha = ,05$

Regla de Decisión:

Si Sig.  $\geq \alpha$ ; se acepta la H0 y se rechaza la Hp.

Si Sig.  $\leq \alpha$ ; se rechaza la H0 y se acepta la Hp.

Entonces se rechazó la hipótesis nula, mientras que se aceptó la hipótesis planteada, concluyendo que el liderazgo transformacional si tienen influencia sobre la satisfacción laboral.

#### 4.2.2. Contrastación de la primera hipótesis específica

En la tabla 4 se muestra el reporte correspondiente a la dimensión influencia idealizada atribuida y la variable dependiente de satisfacción laboral, vemos que el valor de significancia fue ,000 siendo menor que el alfa de .05 por lo tanto, se aceptó la hipótesis planteada y se rechazó la hipótesis nula, concluyendo que la influencia idealizada atribuida ejercida por el líder de esta institución influye en la satisfacción laboral de sus colaboradores, siendo esta influencia de un 99.4% según la pseudo R cuadrado de Nagelkerke. Con estos datos se puede decir que la influencia idealizada atribuida fue la característica en el director del centro de salud con mayor grado de causalidad, junto con la dimensión estimulación intelectual.

**Tabla 4**

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión influencia idealizada atribuida en la satisfacción laboral*

Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	0.993
Sólo intersección	448.404				Nagelkerke	0.994
Final	0.000	448.404	9	0.000	McFadden	0.638
Función de enlace: Logit.					Función de enlace: Logit.	

#### 4.2.3. Contrastación de la segunda hipótesis específica

En la tabla 5 se muestra el reporte procesado por la aplicación estadística, en la que se comparó la dimensión influencia idealizada conductual y la variable dependiente de satisfacción laboral. Vemos que el valor de significancia fue ,000 siendo menor que el alfa de ,05 por lo tanto, se aceptó la hipótesis planteada y se rechazó la hipótesis nula, concluyendo que la influencia idealizada conductual ejercida por el líder de esta institución influye en la satisfacción laboral de sus colaboradores, siendo esta influencia de un 94.4% según la pseudo R cuadrado de Nagelkerke.

**Tabla 5**

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión influencia idealizada conductual en la satisfacción laboral*

Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	0.944
Sólo intersección	503.106				Nagelkerke	0.944
Final	243.588	259.518	13	0.000	McFadden	0.369
Función de enlace: Logit.					Función de enlace: Logit.	

#### 4.2.4. Contrastación de la tercera hipótesis específica

En la tabla 6 se muestra el reporte procesado por la aplicación estadística para la comparación de la dimensión motivación inspiracional y la variable dependiente de satisfacción laboral, vemos que el valor de significancia fue ,000 siendo menor que el alfa de ,05 por lo tanto, se aceptó la hipótesis planteada y se rechazó la hipótesis nula, concluyendo que la motivación inspiracional ejercida por el líder de esta institución influye en la satisfacción laboral de sus colaboradores, siendo esta influencia de un 82.6% según la pseudo R cuadrado de Nagelkerke.

**Tabla 6**

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión motivación inspiracional en la satisfacción laboral*

Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	0.826
Sólo intersección	497.359				Nagelkerke	0.826
Final	339.976	157.383	16	0.000	McFadden	0.224
Función de enlace: Logit.					Función de enlace: Logit.	

#### 4.2.5. Contratación de la cuarta hipótesis específica

En la tabla 7 se muestra el reporte procesado por la aplicación estadística para la comparación de la dimensión estimulación intelectual y la variable dependiente de satisfacción laboral, vemos el valor de significancia fue ,000 siendo menor que el alfa de ,05 por lo tanto, se aceptó la hipótesis planteada y se rechazó la hipótesis nula, concluyendo que la estimulación intelectual ejercida por el líder de esta institución influye en la satisfacción laboral de sus colaboradores, siendo esta influencia de un 99.7% según la pseudo R cuadrado de Nagelkerke.

Con este análisis de datos, se puede concluir en que la dimensión de estimulación intelectual fue la que tuvo un grado de causalidad más fuerte, seguida por la dimensión influencia idealizada atribuida.

**Tabla 7**

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión estimulación intelectual en la satisfacción laboral*

Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	0.996
Sólo intersección	508.171				Nagelkerke	0.997
Final	0.000	508.171	15	0.000	McFadden	0.723
Función de enlace: Logit.					Función de enlace: Logit.	

#### 4.2.6. Contratación de la quinta hipótesis específica

En la tabla 8 se muestra el reporte procesado por la aplicación estadística para la comparación de la dimensión consideración individualizada y la variable dependiente de satisfacción laboral, vemos que el valor de significancia fue ,000 siendo menor que el alfa de ,05 por lo tanto, se aceptó la hipótesis planteada y se rechazó la hipótesis nula, concluyendo que la consideración individualizada ejercida por el líder de esta institución influye en la satisfacción laboral de sus colaboradores, siendo esta influencia de un 94.2% según la pseudo R cuadrado de Nagelkerke.

**Tabla 8**

*Determinación del ajuste de los datos para el modelo la dimensión consideración individualizada en la satisfacción laboral*

Información de ajuste de los modelos					Pseudo R cuadrado	
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Cox y Snell	0.942
Sólo intersección	468.639				Nagelkerke	0.942
Final	213.036	255.603	10	0.000	McFadden	0.364
Función de enlace: Logit.					Función de enlace: Logit.	

## V. DISCUSIÓN

El estudio terminó concluyendo con la hipótesis de que el liderazgo transformacional tiene un alto grado de influencia en la satisfacción laboral del centro de salud que fue estudiado, esto se corrobora con la investigación de Choi (2016) quien calculó un alto grado de influencia del liderazgo sobre la satisfacción laboral ( $p < 0.01$ ), así como con el estudio de Specchia (2021), quien encontró al liderazgo transformacional como el más influyente (88%) por encima de otros estilos de liderazgo.

En la relación de causalidad buscada por este estudio, se logró hallar que el mayor grado de causalidad estaba en las dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada atribuida (99.4%) y estimulación intelectual (99.7). Esto se contrapone a la investigación realizada por Varna et al. (2008), quienes determinaron que la dimensión del liderazgo más vinculada sería la motivación. En dicho estudio Varna documentó que dicha motivación es causada por la experiencia y conocimiento que los Médicos poseían y compartían con sus colaboradores; por eso, a pesar de que las terminologías no son las mismas, se puede deducir que el factor al que se referían los investigadores en dicho estudio estaba más apegado a la dimensión de estimulación intelectual perteneciente a la teoría del liderazgo transformacional de Bass.

Por otra parte, el estudio realizado por Boamah et al. en Canadá (2017), determinó que la dimensión transformacional con mayor relevancia sería la consideración individualizada (92%), mientras que la estimulación intelectual ocupó el segundo lugar junto con la idealización atribuida (91%, para estas tres dimensiones, si tomamos en cuenta que la idealización tiene dos manifestaciones: la atribuida y la comportamental). Si bien el estudio mencionado no encontró diferencias entre estas dos últimas dimensiones (influencia idealizada atribuida y comportamental), este estudio si encontró opiniones muy diferentes entre los encuestados respecto a dichas dimensiones. Como se pudo ver en la exposición teórica, la influencia idealizada se divide en dos subfactores: la idealización atribuida al líder por capacidades

subjetivamente, y la idealización del líder, basada en comportamientos evidenciados en él. En este estudio, la idealización atribuida fue percibida por el 70% de los encuestados como la característica importante de su Líder (con un nivel de influencia de 99.4% según Nagelkerke), mientras que la idealización conductual fue la característica menos representativa (26.67%), siendo la segunda dimensión menos influyente en la satisfacción (94.4%), lo que se podría traducir en que, los colaboradores están más influenciados por la idea de liderazgo que su director proyecta, que por las acciones evidenciables que él demuestra.

La motivación inspiracional es lo que más se acerca a la característica denominada carisma de las teóricas clásicas. Soliman (2018) dice que el carisma es importante para fomentar la confianza y la satisfacción, proponiendo al carisma como un factor causal de la alta satisfacción percibida por los colaboradores; sin embargo, en este trabajo dicha dimensión obtuvo el grado de influencia más bajo (82.6%) de todas las dimensiones estudiadas.

Para el presente trabajo, el grado de relación causal existente entre las dos variables de estudio fue muy alto (el cuadrado de Nagelkerke llegó hasta 100%), lo que se contrasta con el estudio hecho en Chiclayo por Wong en el 2020 y en Lima por Raymundo en 2019, donde los resultados no fueron determinantes entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral; quizá eso se deba a que la muestra reportada en dicho estudio fue demasiado pequeña (60 individuos). Además, en dicho estudio los estadígrafos empleados fueron los propios de una investigación correlativa, por lo que ambos trabajos tuvieron medidas que analizaron los datos de formas distintas.

En concordancia con lo dicho por Martínez, en 2007, el presente estudio apoya lo que él describió sobre el nuevo paradigma del liderazgo, en el que el líder se encarga de cambiar la forma de hacerles ver el trabajo a sus colaboradores pasándolo de ser una mera forma de ganar de dinero a un medio para tener éxito y autorrealizarse. Así pues, la realización y el desarrollo personal el componente de la satisfacción laboral que más parecía estar elevado en el presente estudio (76.67%).

Por último, una comparación interesante es la evidenciable en la dimensión transformacional, consideración individualizada, es decir, aquella característica del liderazgo transformacional que tiende a considerar a cada colaborador como un “mundo aparte”, con necesidades y objetivos diferentes. En el presente estudio, la consideración individualizada obtuvo un nivel relativamente bajo de influencia (94.2%), mientras que en el estudio hecho por Castro (2020), esta fue la dimensión más resaltante. La explicación es debatible, sobre todo porque dicho estudio comparado fue hecho en una universidad, dentro del contexto académico, mientras que los sujetos de estudio de este estudio se catalogan como profesionales asistenciales y administrativos; lo que nos podría hacer pensar que esta dimensión cobra más relevancia en un contexto educativo, donde cada colaborador (el estudiante) requiere una interacción más personalizada a diferencia de un profesional hospitalario, con lineamientos y protocolos para la resolución de problemas mejor definidos.

## VI. CONCLUSIONES

Tras la realización del presente trabajo, se puede concluir con las siguientes aseveraciones:

- Primero:** Se confirmó la hipótesis general planteada al comprobar que el liderazgo transformacional tuvo influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de salud de Ica en estudio, de hasta un 100%.
- Segundo:** Se confirmó la hipótesis específica planteada al comprobar que la influencia idealizada atribuida tuvo influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de salud de Ica en estudio, de hasta un 99.4%.
- Tercero:** Se confirmó la hipótesis específica planteada al comprobar que la influencia idealizada conductual tuvo influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de salud de Ica en estudio, de hasta un 94.4%.
- Cuarto:** Se confirmó la hipótesis específica planteada al comprobar que la motivación inspiracional tuvo influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de salud de Ica en estudio, de hasta un 82.6%.
- Quinto:** Se confirmó la hipótesis específica planteada al comprobar que la estimulación intelectual tuvo influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de salud de Ica en estudio, de hasta un 99.7%.
- Sexto:** Se confirmó la hipótesis específica planteada al comprobar que la consideración individualizada tuvo influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de salud de Ica en estudio, de hasta un 94.2%.

- Séptimo:** Las dimensiones influencia idealizada atribuida y estimulación intelectual, fueron las que presentaron un mayor nivel de influencia.
- Octavo:** Las dimensión del liderazgo, estimulación intelectual, fue la más influyente y esta fue corroborada por otros estudios con resultados similares, lo cual pone en evidencia la gran importancia que tienen los profesionales teóricamente preparados y procedimentalmente experimentados en la formación de equipos de líderes potenciales y promotores de satisfacción laboral.
- Noveno:** Los resultados obtenidos, al ser teóricos, constituyen una fuente apreciable para la ampliación de la base teórica del liderazgo y la satisfacción laboral, sobre todo para la región Ica, en la que no se lograron encontrar estudios anteriores al respecto.
- Décimo:** El tiempo propuesto para la recolección de datos representó una limitación para el desarrollo del estudio, pues eso condicionó a que la población elegida deba ser la de una institución pequeña, de la que resultó una muestra aún más reducida.

## VII. RECOMENDACIONES

Tras la realización del presente trabajo, se pueden proponer oportunidades de mejora basadas en las siguientes ideas:

- Primero:** Después de identificar en este estudio a las dimensiones, influencia idealizada atribuida y estimulación intelectual, como las más resaltantes para el liderazgo transformacional, deben ponerse a prueba las dimensiones de la satisfacción laboral bajo la misma metodología, para identificar cuáles son las dimensiones que son más susceptibles de satisfacer en los colaboradores.
- Segundo:** Debido a que la estimulación intelectual es la dimensión con mayor grado de influencia en la satisfacción laboral, es importante fortalecer el mecanismo de contrataciones por méritos, para asegurar en las planillas de colaboradores a profesionales con formación ejemplar, que motiven a la mayor cohesión y promuevan la transformación de nuevos líderes en las instituciones de salud.
- Tercero:** El presente trabajo debería ser incluido como antecedente teórico para futuras investigaciones, sobre todo porque se constituye por datos de una región peruana con pocos estudios en materia de liderazgo en la satisfacción laboral.
- Cuarto:** El siguiente paso en esta línea de investigación sería realizar el mismo estudio en un establecimiento de salud con mayor nivel resolutivo, pues al trasladar este diseño a una población más grande, los colaboradores obtenidos en la muestra tendrán prioridades y objetivos de vida más amplios; esto podría ayudarnos a ver si los instrumentos de satisfacción y liderazgo realmente miden estos conceptos, en caso de obtener resultados similares a los del presente estudio; o están siendo supeditados a las necesidades e idiosincrasias de grupos laborales relativamente pequeños.

## REFERENCIAS

- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–122.
- Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., Topa, G. (2012) *Psicología del trabajo*. Editorial UNED.
- Alfaro, S. (2022) *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en el personal médico del Hospital Luis Heysen Inchaustegui* [Tesis para el grado de Magister, Universidad César Vallejos].
- Alvina, R. (2018). *Estilos de liderazgo en los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Red N° 03 del Distrito de Huaral – 2018* [Tesis para el grado de Magister, Universidad César Vallejos].
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2381. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132381>
- Barría, R. (2020). Nursing leadership and leadership beyond nursing. Volumen: 9 Número: 18, páginas: 48-56. <https://www.medigraphic.com/pdfs/cuidarte/cui-2020/cuie2018g.pdf>
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. SAGE Publications, USA.
- Bass, B. M., Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Batista, S. A., Miclos, P. V., Amendola, F., Bernardes, A., & Mohallem, A. G. da C. (2021). Authentic leadership, nurse satisfaction at work and hospital accreditation: study in a private hospital network. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 74(2), e20200227. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0227>

- Bazán, M. (2017). *Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia Lima-Perú, 2016* [Tesis de Magister, Universidad Cesar Vallejo].
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. Editorial Pearson.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Bojorquez, R., & Estefania, R. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima 2017* [Tesis de Licenciado en Administración, Universidad San Ignacio de Loyola].
- Burns, J. M. (1956). *Roosevelt: The lion and the fox*. New York: Harcourt Brace.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership*. New York: Grove Press.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Editorial Open Road Media.
- Burns, T. (1961). *Management of innovation*. London: Tavistock.
- Calderón, K. (2017). *Liderazgo situacional en el desgaste profesional en el personal de la Clínica Delgado* [Tesis de Magister, Universidad Cesar Vallejo].
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., Ayala, C. (2019) Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*; 45(2):e1351.
- Castro Palet, M. (2020). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Universidad San Martín de Porres].
- Chacón Luna, G. (2016). *Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of

- employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1).  
<https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Condori Champi, R. (2022). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral del personal de una institución educativa del distrito de Maras, Cusco, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejos].
- Contreras-Carreto, Nilson A., & Ramírez-Montiel, Martha L. (2020). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía y cirujanos*, 88(4), 526-532. Epub 08 de noviembre de 2021.<https://doi.org/10.24875/ciru.19001413>
- DeLay, L., & Clark, K. R. (2020). The relationship between leadership styles and job satisfaction: A survey of MR technologists' perceptions. *Radiologic Technology*, 92(1), 12–22. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32879013/>
- Delgado-Bello, Cristian A., & Gahona Flores, Orlando F.. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York, Free Press.
- Estrada, R. M., Pimienta, J. H., de la Orden, A. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. México: Pearson Educación.
- Fernández, C., Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. 22(77), 56-74.
- Ferreira, V. B., Amestoy, S. C., Silva, G. T. R. D., Trindade, L. L., Santos, I. A. R. D., & Varanda, P. A. G. (2020). Transformational leadership in nursing practice: challenges and strategies. *Revista brasileira de enfermagem*, 73(6), e20190364. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0364>
- Fischer S. A. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2644–2653. <https://doi.org/10.1111/jan.13049>
- García, M. (2020). Charismatic leadership and its influence on teacher job satisfaction. *Case Study*. Vol. 5, No 03.

- Gallegos, G. y Miranda, A. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN].
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1).
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. (2018) *Metodología de la Investigación Ruta Cualitativa, Cuantitativa y Mixta*. Editorial McGraw-Hill.
- Holguín Y. y Contreras C. (2020). Job satisfaction of the nephrology department staff of the Hospital Guillermo Kaelin de la Fuente, Villa María, 2019. *Horizonte Médico (Lima)*. Vol.20 No.2.
- Lo, D., McKimm, J., & Till, A. (2018). Transformational leadership: is this still relevant to clinical leaders? *British journal of hospital medicine (London, England: 2005)*, 79(6), 344–347. <https://doi.org/10.12968/hmed.2018.79.6.344>
- McCay, R., Lyles, A. A., & Larkey, L. (2018). Nurse Leadership Style, Nurse Satisfaction, and Patient Satisfaction: A Systematic Review. *Journal of nursing care quality*, 33(4), 361–367. <https://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000317>
- Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de Satisfacción laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*. (52), 75-101.
- Maxwell, J. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville, Tennessee: Caribe.
- Ministerio de Salud (2011). *Norma técnica de salud, Categorías de establecimientos del sector salud*. Diario El Peruano.
- Miranda, C. (2018). *Liderazgo transformacional y motivación de los colaboradores en las divisiones de banca empresas y personas, de una entidad financiera peruana - Lima 2018* [Tesis de pregrado de la Universidad Nacional del Callao]. Recuperado de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/3216>
- Molero, F., Reciao, P., Cuadrado, I. (2010) Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., Villagómez, A. (2013). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Cuarta Edición. Ediciones de la U.
- Palomino, S. (2019). *Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Lima 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejos].
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)*. Editora y Comercializadora Cartolan EIRL.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34.
- Palma, S. (2007). *Motivación y clima laboral en personas de entidades universitarias* [Tesis de Magíster, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Paucar, L. y Rojas, P. (2018). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo – 2017* [Tesis de pregrado de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo]. Recuperado de <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/604>
- Pérez, P. & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo, su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31 (1).
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pujol, L., Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Universidad Icesi. Estudios Gerenciales*, vol. 34, núm. 146, pp. 3-18.
- Raymundo Rojas, D. (2021). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Contacto Satelital S.R.L. San Juan de Miraflores – 2019*. Universidad Autónoma del Perú.

- Radwan, M. (2018). *The impact of leadership on Employees' Productivity in Jaguar Land Rover Saudi Arabia service center*. GRIN Publishing.
- Rique, R. (2018) *Factores laborales y satisfacción del personal de laboratorio, Hospital Sergio Bernales, Comas, 2016* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejos].
- Rivera Cerpa, Y. M., & Conrado Tobón, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (19), 57–68.
- Robbins, S., Coulter, M. (2018) *Administración*. Décimo tercera edición. Editorial Pearson.
- Rondan, R. (2018). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el cercado de lima 2017* [Tesis de la Universidad San Ignacio de Loyola].
- Rodriguez, D., Núñez, L., Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Investigación y Postgrado*, vol. 25, núm. 1, enero-junio, 2010, pp. 63-80.
- Soliman, A. F. (2018). A proposed model for leadership styles effect on total quality management implementation: an applied study on telecommunication for mobile service companies in Egipto. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 24(3).
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Universidad César Vallejo. (2020). *Código de ética en investigación*. <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/RCUN%C2%B00262-2020-UCV-Aprueba-Actualizaci%C3%B3n-del-C%C3%B3digo-%C3%89tica-en-Investigaci%C3%B3n-1-1.pdf>
- Uribe, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno.

- Van der Wal, M. A., Schönrock-Adema, J., Scheele, F., Schripsema, N. R., Jaarsma, A. D., & Cohen-Schotanus, J. (2016). Supervisor leadership in relation to resident job satisfaction. *BMC Medical Education*, 16, 194. <https://doi.org/10.1186/s12909-016-0688-z>
- Varna, M., Junco, H., Lázaro, I., Tápanes, Q., Reynaldo, C., Torres, M., Cor, T., Ramiro, G., Díaz, I. V., & Benita, N. (2008). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1).
- Valbuena, D., Ruiz, M. (2021). Nursing Leadership, Associated Socio-demographic and Professional Factors: The Perception of Leaders and Evaluators. *Revista Aquichan*, 21(2).
- Wong, B. (2022) *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Centro Atención Primaria III, Chiclayo 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejos].
- Zamudio, A (2016). Liderazgo en el estado: líderes para impulsar el desarrollo (El Comercio). Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/liderazgo-estado-lideres-impulsar-desarrollo-noticia-1885681>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el año 2023.							
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente: Liderazgo transformacional.				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Rangos
¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?	Determinar cómo influye el liderazgo en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	El liderazgo transformacional tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	Influencia idealizada (atribuida)	Número de enunciados con los que el encuestado está de acuerdo para cada dimensión.	01-02-03-04	Escala de Likert.  Cualitativa. Ordinal.  Politómica.	Alto:  Medio:  Bajo:
			Influencia idealizada (conductual)		05-06-07-08		
			Motivación inspiracional	1: Nunca. 2: De vez en cuando. 3: A veces. 4: Bastante. 5: Casi siempre.	09-10-11-12		
			Estimulación intelectual		13-14-15-16		
			Consideración individualizada		17-18-19-20		
20 a 46							

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Dependiente: Satisfacción laboral.				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Rango
¿Cómo influye la influencia idealizada atribuida atribuida en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?	Establecer cómo influye la influencia idealizada atribuida en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	La influencia idealizada atribuida tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	Condiciones físicas y/o materiales.	Número de enunciados con los que el encuestado está de acuerdo para cada dimensión.  1: En total desacuerdo.  2: En desacuerdo.  3: Indiferente.  4: Acuerdo.  5: Total acuerdo.	1-2-3-4-5	Escala de Likert.  Cualitativa.  Ordinal.  Politómica.	Muy satisfecho:  65 a 408  Satisfecho:  28 a 64  Insatisfecho:  0 a 27
¿Cómo influye la consideración individualizada conductual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?	Establecer cómo influye la influencia conductual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	La influencia idealizada conductual tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	Beneficios laborales y/o remunerativos.		6-7-8-9		
¿Cómo influye la motivación inspiracional en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?	Establecer cómo influye la motivación inspiracional en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	La motivación inspiracional tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	Políticas administrativas.		10-11-12-13-14		
¿Cómo influye la estimulación intelectual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?	Establecer cómo influye la estimulación intelectual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	La estimulación intelectual tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	Relaciones sociales.		15-16-17-18		
¿Cómo influye la estimulación intelectual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?	Establecer cómo influye la estimulación intelectual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	La estimulación intelectual tiene influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	Desarrollo personal.		19-20-21-22-23-24		
¿Cómo influye la influencia idealizada en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023?	Establecer cómo influye la consideración individualizada en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	La consideración individualizada tiene influencia conductual en la satisfacción laboral de los colaboradores de un centro de salud en Ica en el 2023.	Desempeño de tareas.		25-26-27-28-29-30		
			Relación con la autoridad.		31-32-33-34-35-36		

## Anexo 2. Tabla de operacionalización de variables o tabla de categorización.

<b>VARIABLE 1</b>		<b>Liderazgo transformacional.</b>		
Definición conceptual	Quien conduce a un cambio social, estimula e inspira a sus seguidores para lograr resultados extraordinarios, ayuda a sus seguidores a crecer y a convertirse en líderes mediante la satisfacción de sus necesidades, empoderándolos y alineando sus objetivos con los del mismo líder y con los de la organización. (Bass, 2006).			
Definición operacional	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo traducción y validación al ámbito nacional (Ruiz Condori, 2021) del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, de Avolio y Bass, 2004). Alfa Cronbach = 0.95 fuerte confiabilidad.			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Rango
Influencia idealizada (atribuida)	Número de enunciados con los que el encuestado está de acuerdo para cada dimensión.  1: Nunca. 2: De vez en cuando. 3: A veces. 4: Bastante. 5: Casi siempre.	01-02-03-04	Escala de Likert.  Cualitativa. Ordinal. Politómica.	Alto:
Influencia idealizada (conductual)		05-06-07-08		74 a 100
Motivación inspiracional		09-10-11-12		Medio:
Estimulación intelectual		13-14-15-16		47 a 73
Consideración individualizada		17-18-19-20		Bajo:
				20 a 46
<b>VARIABLE 2</b>		<b>Satisfacción laboral.</b>		
Definición conceptual	Es la disposición o actitud relativamente estable desarrollada a partir de la experiencia obtenida en su ámbito laboral (Palma, 2005).			
Definición operacional	Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma (1999), usado en el ámbito de salud por Rique Pérez (2018). Alfa Cronbach = 0.804 fuerte confiabilidad.			
Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Rango
Condiciones físicas y/o materiales	Número de enunciados con los que el encuestado está de acuerdo para cada dimensión.  1: En total desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Indiferente. 4: Acuerdo. 5: Total acuerdo.	1-2-3-4-5	Escala de Likert.  Cualitativa. Ordinal. Politómica.	Satisfacción alta:
Beneficios laborales y/o remunerativos.		6-7-8-9		132 a 180
Políticas administrativas.		10-11-12-13-14		Satisfacción media:
Relaciones sociales.		15-16-17-18		84 a 131
Desarrollo personal.		19-20-21-22-23-24		
Desempeño de tareas.		25-26-27-28-29-30		Satisfacción baja:
Relación con la autoridad.		31-32-33-34-35-36		36 a 83

### Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos.

#### Cuestionario de liderazgo MLQ

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Casi siempre	Bastante	A veces	De vez en cuando	Nunca
01. Me siento orgulloso/a de estar asociado con mi Jefe.					
02. Por el bienestar el grupo, mi Jefe es capaz de ir más allá de sus intereses.					
03. Mi Jefe actúa de modo que se gana mi respeto.					
04. Mi Jefe se muestra confiable y seguro.					
05. Mi Jefe expresa sus valores y creencias más importantes.					
06. Mi Jefe considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
07. Mi Jefe toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
08. Mi Jefe realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.					
09. Mi Jefe dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
10. Mi Jefe tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
11. Mi Jefe construye a una visión motivante del futuro.					
12. Mi Jefe expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
13. Mi Jefe acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.					
14. Cuando mi Jefe resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.					
15. Mi Jefe me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
16. Mi Jefe sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
17. Mi Jefe dedica tiempo a enseñar y orientar.					
18. Mi Jefe me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					
19. Mi Jefe considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
20. Mi Jefe me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
21. Mi Jefe me ayuda siempre que me esfuerce.					
22. Mi Jefe aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
23. Mi Jefe deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.					
24. Mi Jefe expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.					
25. Mi Jefe trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
26. Mi Jefe pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
27. Mi Jefe dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.					
28. Mi Jefe trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.					
29. Mi Jefe se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
30. Mi Jefe mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
31. Mi Jefe sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
32. A mi Jefe le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.					
33. A mi Jefe le cuesta tomar decisiones.					
34. Mi Jefe tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.					
35. Mi Jefe suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.					
36. Mi Jefe enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					

*Cuestionario de satisfacción laboral de Palma.*

<b>CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Total acuerdo	Acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
01. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
02. El ambiente donde trabajo es confortable.					
03. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
04. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
05. Existen las comodidades para un buen desempeño de las Labores diarias.					
06. Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo					
07. Me siento mal con lo que hago.					
08. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
09. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
10. Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
11. Siento que en mi trabajo me están explotando					
12. Me disgusta mi horario					
13. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
14. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
15. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones					
16. Me agrada trabajar con mis compañeros.					
17. Prefiero tomar distancia de las personas con las que trabajo.					
18. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
19. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
20. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
21. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
22. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
23. Mi trabajo me hace sentir realizado					
24. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
25. La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
26. Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
27. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
28. Mi trabajo me aburre.					
29. Me gusta el trabajo que realizo					
30. Me siento complacido con la actividad que realizo.					
31. Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s).					
32. Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
33. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
34. La relación que tengo con mis superiores es cordial					
35. No me siento a gusto con mi (s) jefe (s)					
36. Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

## **Anexo 4. Consentimiento Informado**

Título de la Investigación: Liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en los colaboradores de un centro de salud en Ica, 2023.

Investigador: Carlos Alberto Cánepa Ferreyra

### **Propósito del estudio**

Lo invito a participar en la investigación titulada “Liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en los colaboradores de un centro de salud en Ica, 2023” cuyo objetivo es determinar cómo influye el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral que experimentan los trabajadores del centro de salud en el cual Usted labora.

Esta investigación es desarrollada por mi persona como estudiante de postgrado de la carrera profesional Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, de la Universidad César Vallejo del campus Lima Norte, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso del centro de salud “La Palma Grande”.

### **Impacto del problema de la investigación**

El presente estudio pretende dar mayores evidencias sobre como se percibe al líder en el ámbito de salud y como este liderazgo afecta a los colaboradores asistenciales y administrativos de una institución de salud. Sobre todo, cuando aún se concibe la idea de un Director de Hospital vertical y de una institución sanitaria que valora las metas logradas por encima del bienestar de sus trabajadores.

### **Procedimiento**

Para participar de este estudio, solo deberá firmar esta hoja de consentimiento informado luego de que el entrevistador se la haya leído y haya respondido sus dudas respecto al estudio.

Se le dará una hoja con dos cuestionarios de 36 preguntas cada uno, la cual podrá resolver en cualquier momento de su jornada laboral y será recogida por el investigador al final del día.

Las hojas de encuesta no llevarán ningún distintivo que la identifique como suya y la hoja de consentimiento informado será colocada siempre a parte de su hoja de cuestionario, por lo tanto, siempre se garantizará su anonimato.

## **Principios éticos**

**Participación voluntaria (principio de autonomía):** Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación, si no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de no-maleficencia):** Indicar al participante que no existe riesgo o daño al participar en la investigación.

**Beneficios (principio de beneficencia):** Se le informará cuales fueron los resultados de la investigación, la cual se le alcanzará a la institución al término de la misma. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):** Los datos recolectados deben ser anónimos y no tendrán ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted brinde es totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

## **Problemas o preguntas**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador Lic. Carlos Alberto Cánepa Ferreyra ([carloscanepaem@gmail.com](mailto:carloscanepaem@gmail.com)) y al Docente Asesor Mg. Miluska Vega Guevara.

## **Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación, autorizo mi participación en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos:

Fecha y hora:

## Anexo 5. Solicitud de aplicación de instrumento

### SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA APLICAR EL INSTRUMENTO

Señor, Director del Centro de Salud de la Micro Red La Palma.  
Red Asistencial Ica.

Yo, CARLOS ALBERTO CÁNEPA FERREYRA, identificado con DNI 44652534, autor del trabajo de investigación "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE UN CENTRO DE SALUD EN ICA EN EL AÑO 2023", para optar el grado de Maestro en Gestión de los Servicios de Salud de la Universidad Cesar Vallejos; cordialmente me dirijo a Usted para comunicarle:

Que declarando no tener ninguna clase de interés económico, político o de otra índole, solicito se me de el visto bueno para aplicar el instrumento de mi proyecto de investigación al personal administrativo y asistencial que labora en su Institución, el cual consta de una encuesta para saber la opinión de los trabajadores sobre el liderazgo que perciben en su jefe inmediato y la satisfacción que sienten respecto al trabajo que realizan en su Institución.

Debo aclarar, (1) que los formatos de la encuesta serán virtuales y contarán con enunciados cortos de respuestas cerradas, por lo que no serán fáciles de distribuir y responder; (2) en todo momento se mantendrá en completo anonimato la identidad de todos los participantes, así como el nombre de la Institución, los cuales no figurarán en ninguna parte del informe final de tesis. Del mismo modo, (3) cada cuestionario irá acompañado de un formato de consentimiento informado en el que se le detallará a cada participante estos términos de completa confidencialidad.

Sin más que especificar, me despido cordialmente, esperando se me de el permiso.



Ica, 14 de junio del 2023.

  
Líc. Carlos Alberto Cánepa Ferreyra  
Tecnólogo Médico  
C.T.M.P. 8686

## Anexo 6. Constancia de aplicación del instrumento



### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

El Director del Centro de Salud de la Micro Red La Palma  
hace constar:

Que el Licenciado CARLOS ALBERTO CÁNEPA FERREYRA, identificado con el DNI N° 44652534, llevó a cabo la recolección de datos para el estudio titulado "Liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en los colaboradores de un centro de salud en Ica, 2023" mediante la entrega de 90 hojas de encuestas con consentimiento informado el día 15 de junio del presente año, durando la recolección de datos en una semana.

Sin más que especificar, se despide cordialmente, el que remite.

Ica, 20 de julio del 2023.



## Anexo 7. Prueba de normalidad

Para establecer la forma de distribución de los datos, se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors mediante el programa estadístico SPSS, resultando lo siguiente:

H0 = Los datos presentan distribución normal.

Hp = Los datos no presentan distribución normal.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
D1_InfluenciaAtribuida	,205	90	,000	,846	90	,000
D2_InfluenciaConductual	,129	90	,001	,939	90	,000
D3_Motivacion	,126	90	,001	,956	90	,004
D4_Estimacion	,141	90	,000	,949	90	,001
D5_Consideracion	,192	90	,000	,859	90	,000
LiderazgoTransformacional	,103	90	,019	,945	90	,001
SatisfacciónLaboral	,111	90	,008	,937	90	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Siendo  $\alpha = ,05$

Regla de Decisión:

Si  $\text{Sig.} \geq \alpha$ ; se acepta la H0 y se rechaza la Hp.

Si  $\text{Sig.} \leq \alpha$ ; se rechaza la H0 y se acepta la Hp.

Con este análisis se comprobó que los datos de la variable de liderazgo transformacional tiene una distribución normal, al igual que sus dimensiones y la variable dependiente "satisfacción laboral".

## Anexo 8. Petición de uso de las fichas técnicas al autor original



**CARLOS ALBERTO CANEPA FERREYR...** dom, 9 jul, 23:38 (hace 2 días)  
para Wongmb



Buenas noches, soy Carlos Cânepa Ferreyra, estoy haciendo mi tesis para la maestría de gestión de la salud en la UCV también. Ahí le adjunto su tesis de la que le hablaba, de la que necesito que me de permiso para usar sus datos, y toda la información que Usted crea que me pueda servir de forma pertinente.

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail



**Brian Steves Wong Moncada**  
para mi

lun, 10 jul, 7:03 (hace 18 horas)



Buenos días.

Mi más cordial saludo, por mi parte encantado que mi tesis te pueda servir de ayudar en tu formación.

Tienes mi permiso para utilizar los datos, variables o cualquier información necesaria.

Que tengas buen día.

Obtener [Outlook para iOS](#)

**De:** CARLOS ALBERTO CANEPA FERREYRA <[ccanepaf@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ccanepaf@ucvvirtual.edu.pe)>

**Enviado:** Sunday, July 9, 2023 11:38:42 PM

**Para:** [Wongmb@hotmail.es](mailto:Wongmb@hotmail.es) <[Wongmb@hotmail.es](mailto:Wongmb@hotmail.es)>

**Asunto:**

## Anexo 9. Descripción de aplicación y baremos de los cuestionarios empleados en el instrumento de investigación (Wong, 2022)

### Ficha técnica: Instrumento que mide la variable Liderazgo

**Nombre:** Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio.

**Descripción del instrumento:** Para la variable liderazgo, el cuestionario está compuesto por 36 interrogantes, repartidas en 20 interrogantes para la dimensión liderazgo transformacional, 8 interrogantes para la dimensión liderazgo transaccional y 8 interrogantes para la dimensión liderazgo correctivo/evitador; las respuestas del cuestionario están constituidas por cinco categorías: Casi siempre=5 puntos, Bastante=4 puntos, A veces=3 puntos, De vez en cuando=2 punto, Nunca=1 puntos.

#### Procedimiento de puntuación:

Nivel de liderazgo bajo (36-83), medio (84-131) y alto (132-180).

#### Baremación

En la aplicación de la baremación se tomará en cuenta las calificaciones típicas convertidas a escalas, tal y como se aprecia:

*Baremo de la Escala para medir la variable de liderazgo.*

Nivel	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo/evitador
Bajo	(20-46)	(8-18)	(8-18)
Medio	(47-73)	(19-29)	(19-29)
Alto	(74-100)	(30-40)	(30-40)

### Ficha técnica: Instrumento que mide la variable 2

**Nombre:** Escala de satisfacción laboral.

**Descripción del instrumento:** Para la variable de satisfacción laboral, la escala está constituida por 36 interrogaciones, repartidas en 5 interrogaciones para la dimensión Condiciones Físicas y/o Materiales, 4 interrogaciones para la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos, 5 interrogaciones para la dimensión Políticas Administrativas, 4 preguntas para la dimensión Relaciones Sociales, 6 preguntas para la dimensión Desarrollo Personal, 6 preguntas para la dimensión Desempeño de Tareas y 6 preguntas para la dimensión Relación con la Autoridad; las respuestas de la escala estuvieron estructuradas bajo la escala Likert, considerando cinco categorías: Totalmente de acuerdo=5 puntos, de acuerdo=4 puntos, indeciso=3 puntos, en desacuerdo=2 puntos, y totalmente en desacuerdo=1 punto.

#### Procedimiento de puntuación:

Nivel de satisfacción laboral bajo (36-83), medio (84-131) y alto (132-180)

#### Baremación

Para la baremación se tomó en cuenta las puntuaciones típicas transformadas a escalas, las que se observan:

*Baremo de la Escala para medir la variable de satisfacción laboral*

Nivel	Condic. fisc./mate	Benefi. lab./remun.	Polític. admin.	Relaciones Sociales	Desarrollo Personal	Desemp. de Tareas	Relación con la Autoridad
Bajo	(5-11)	(4-9)	(5-11)	(4-9)	(6-13)	(6-13)	(6-13)
Medio	(12-18)	(10-15)	(12-18)	(10-15)	(14-21)	(14-21)	(14-21)
Alto	(19-25)	(16-20)	(19-25)	(16-20)	(22-30)	(22-30)	(22-30)



**ESCUELA DE POSGRADO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, MILUSKA ROSARIO VEGA GUEVARA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en los colaboradores de un centro de salud en Ica, 2023", cuyo autor es CANEPA FERREYRA CARLOS ALBERTO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 18 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
MILUSKA ROSARIO VEGA GUEVARA <b>DNI:</b> 28284526 <b>ORCID:</b> 0000-0002-0268-3250	Firmado electrónicamente por: MROSARIOVG el 18- 07-2023 19:51:56

Código documento Trilce: TRI - 0599764