



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024

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

**AUTOR:**

Zuñiga Gonzales, Yoni Richard (orcid.org/0000-0003-1494-8372)

**ASESORES:**

Dr. Castillo Saavedra, Ericson Félix (orcid.org/ 0000-0002-9279-7189)

Dra. Millones Alba, Erica Lucy (orcid.org/ 0000-0002-3999-5987)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Calidad de las prestaciones asistenciales y gestión del riesgo en salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

**CHIMBOTE - PERÚ**

**2024**

## Declaratoria de autenticidad del asesor



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

### Declaratoria de Autenticidad de los Asesores

Nosotros, MILLONES ALBA ERICA LUCY , CASTILLO SAAVEDRA ERICSON FELIX, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesores de Tesis titulada: "Liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024.", cuyo autor es ZUÑIGA GONZALES YONI RICHARD, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

Hemos 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, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 30 de Julio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CASTILLO SAAVEDRA ERICSON FELIX DNI: 40809471 ORCID: 0000-0002-9279-7189	Firmado electrónicamente por: EFCASTILLOS el 30- 07-2024 07:36:34
MILLONES ALBA ERICA LUCY DNI: 32933005 ORCID: 0000-0002-3999-5987	Firmado electrónicamente por: EMILLONES el 30- 07-2024 07:36:34

Código documento Trilce: TRI - 0838219



## Declaratoria de originalidad del autor



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

### Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, ZUÑIGA GONZALES YONI RICHARD estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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

Nombres y Apellidos	Firma
YONI RICHARD ZUÑIGA GONZALES DNI: 80194932 ORCID: 0000-0003-1494-8372	Firmado electrónicamente por: YZUNIGAGO12 el 30- 07-2024 16:41:43

Código documento Trilce: TRI - 0838220



## **Dedicatoria**

A mis hijos, por ser el gran motor de motivación, las razones de mi superación, que con sus inocencias, juegos y travesuras me alegran y empujan a seguir adelante.

A mi esposa, persona especial, que deposita su apoyo constante e incondicional; a ella con el más bello sentimiento de amor y respeto. Muchas gracias Carliz.

A mi madre María Ana, por el amor, cariño y apoyo continuo, que siempre me brinda, desde los inicios de formación profesional y que hoy en día permite cristalizar mis aspiraciones.

A mi padre, por sus consejos para seguir la luz en el cumplimiento de mis ideales.

A mis hermanos Lisbest y Felipe por su cariño, comprensión y apoyo moral incondicional en todo momento.

## **Agradecimiento**

A mi DIOS, ser omnipotente y todopoderoso, que nos brinda vida, salud, fortaleza y guiarnos por el camino de la verdad para salir adelante; sobre todo por inundar con lluvia de bendiciones en todos los aspectos de mi vida.

Al asesor de tesis y plana docente, quienes nos brindaron la ayuda necesaria a través de sus consejos, motivaciones y enseñanzas, para formarnos como maestría: y de quienes guardaremos gratos recuerdos y agradecimiento.

A los compañeros profesionales y técnicos en enfermería quienes colaboraron para la realización del presente trabajo de forma desinteresada.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad del autor .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos .....	vi
Índice de tablas .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. METODOLOGÍA .....	14
III. RESULTADOS .....	18
IV. DISCUSIÓN .....	22
V. CONCLUSIONES .....	27
VI. RECOMENDACIONES .....	28
REFERENCIAS .....	29
ANEXOS .....	35

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Nivel de liderazgo situacional en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024.....	18
<b>Tabla 2</b> Nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024.....	20
<b>Tabla 3</b> Relación entre liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024 .....	18
<b>Tabla 4</b> Nivel de relación entre las dimensiones de liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024	21

## Resumen

En la presente investigación, tuvo como finalidad determinar la relación entre el liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024, el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 3 se enfoca en asegurar una vida sana y fomentar el bienestar para todas las personas, independientemente de su edad. La metodología empleada fue de tipo básico de enfoque cuantitativo el diseño fue no experimental de corte transversal correlacional, la población estuvo conformada por 60 trabajadores de enfermería, fue una muestra censal, muestreo no probabilístico, como técnicas se utilizó la encuesta y como instrumentos los cuestionarios estos instrumentos fueron validados por expertos y se sacó la prueba piloto en donde manifiesta que para la primera variable fue de 0.914 y de la segunda 0.883 manifestando que son confiables para su aplicación, asimismo los resultados fueron que la correlación entre las variables de liderazgo situacional y satisfacción laboral es de 0.147, indicando una relación positiva muy débil. Esto sugiere que, aunque un liderazgo situacional efectivo puede influir en la satisfacción laboral, no es un factor determinante para alcanzar altos niveles de satisfacción. Se puede concluir que se rechaza la hipótesis nula y aceptar la alterna.

**Palabras clave.** Liderazgo situacional, satisfacción laboral, democrático, factores intrínsecos



## **Abstract**

The purpose of this research was to determine the relationship between situational leadership and job satisfaction in the nursing staff of a public hospital in Casma, 2024, Sustainable Development Goal (SDG) number 3 focuses on ensuring a healthy and Promote well-being for all people, regardless of age. The methodology used was a basic type of quantitative approach, the design was non-experimental, cross-sectional correlational, the population was made up of 60 nursing workers, it was a census sample, non-probabilistic sampling, the survey was used as techniques and the questionnaires were used as instruments. . These instruments were validated by experts and the pilot test was carried out which showed that for the first variable it was 0.914 and for the second it was 0.883, stating that they are reliable for its application. Likewise, the results were that the elevation between the variables of situational leadership and Job satisfaction is 0.147, indicating a very weak positive relationship. This suggests that, although effective situational leadership can influence job satisfaction, it is not a determining factor in achieving high levels of satisfaction. It can be concluded that the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

**Keywords:** Situational leadership, job satisfaction, democratic, intrinsic factors

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto de la atención médica, el personal de enfermería desempeña un papel esencial en la calidad de la atención y el bienestar tanto de los pacientes como del equipo de salud, este tipo de liderazgo se adapta a diferentes situaciones y necesidades del equipo, ha surgido como un enfoque prometedor para mejorar la coordinación y el rendimiento en entornos hospitalarios. Sin embargo, persisten desafíos significativos que afectan la implementación efectiva de este estilo de liderazgo, así como el bienestar laboral del personal (Verduga et al., 2024).

En Canadá, aproximadamente el 35% de los hospitales enfrentan desafíos en la implementación efectiva del liderazgo situacional en entornos hospitalarios. Esto se debe en gran parte a la necesidad de coordinación entre diferentes equipos de atención médica y el deterioro de los roles y compromisos de los líderes de enfermería, lo que afecta la satisfacción laboral al generar confusiones y tensiones en el equipo (OPS, 1992). Por ello en Japón, alrededor del 40% de los enfermeros reportan que la cultura jerárquica arraigada en muchos hospitales limita su colaboración en la adquisición de medidas y su autonomía en el trabajo. Esto impacta negativamente su sentido de realización y satisfacción laboral (OMS, 2020, Pág. 40).

El informe de la Organización Mundial de la Salud, en colaboración con el Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) y la campaña Nursing Now, revela que actualmente hay aproximadamente 28 millones de enfermeros a nivel global, con un aumento de 4,7 millones entre 2013 y 2018. No obstante, todavía existe un déficit de 5,9 millones de enfermeros, especialmente en África, el Sudeste Asiático, la Región del Mediterráneo Oriental y algunas regiones de América Latina. Más del 80% de los enfermeros trabajan en países que representan la mitad de la población mundial, y uno de cada ocho ejerce en un país diferente al de su origen. Además, se prevé que uno de cada seis enfermeros se retire en la próxima década. Para prevenir una crisis global, se sugiere que los países con carencia aumenten la cantidad de graduados en enfermería en un 8% anual y mejoren las oportunidades

de empleo y retención, con un costo estimado de 10 dólares por persona al año (OMS, 2020).

Cada año, entre 5,7 y 8,4 millones de muertes en países de ingresos bajos y medios son atribuibles a servicios de salud de mala calidad. En los países de la OCDE, los errores hospitalarios representan al menos el 15% de los costos hospitalarios. Los pacientes en países en desarrollo corren mayores riesgos debido a la escasez de recursos y la fragilidad de las instalaciones. Los líderes fomentan la notificación de errores y preparan a la organización para gestionar fallas del sistema. Promueven una cultura positiva que prioriza la seguridad del paciente, influenciando actitudes y comportamientos para adoptar este enfoque normativo. Con liderazgo efectivo y mejora continua, la seguridad del paciente se convierte en una responsabilidad organizacional compartida, integrada en la cultura y vivida colaborativamente en todas las unidades y departamentos. Los hospitales con culturas de seguridad sobresalientes tienen procesos de bajo riesgo, sistemas altamente confiables y producen resultados efectivos (Camacho et al, 2022).

El informe "Situación de la Enfermería en el Mundo 2020: Invertir en Educación, Empleo y Liderazgo" se presenta en un contexto de compromisos políticos sin precedentes hacia la cobertura sanitaria universal. El personal de enfermería juega un papel crucial en estas circunstancias. En estos tiempos, es más importante que nunca que los enfermeros y enfermeras aprovechen al máximo su formación tanto teórica como práctica (OMS, 2020).

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 3 tiene como propósito asegurar una vida sana y fomentar el bienestar para todas las personas. En este contexto, el liderazgo situacional en enfermería es fundamental para mejorar la calidad de la atención médica y el bienestar del personal de salud. Este estilo de liderazgo se adapta a diferentes circunstancias y necesidades del personal, lo que puede potenciar la atención médica. El bienestar laboral de los empleados y la calidad de la atención al paciente están interrelacionados, por lo que el liderazgo situacional no solo beneficia al personal de salud, sino también a la experiencia del paciente (Organización Naciones Unidas, 2019).

A nivel nacional según Espinoza et al. (2020) en Perú, se estima que alrededor del 30% de los líderes de enfermería carecen de capacitación en liderazgo situacional. Además, aproximadamente el 32% de los equipos de enfermería muestra resistencia al cambio en prácticas adaptativa y alrededor del 35% reporta falta de reconocimiento y apoyo. Además, aproximadamente el 25% de los hospitales enfrenta escasez de recursos. Cerca del 50% del personal enfrenta una carga laboral excesiva (Bustamante, 2021)

Por lo tanto, en Lima Metropolitana, aproximadamente el 91% de los líderes de enfermería carecen de capacitación específica en liderazgo situacional, lo que dificulta su adaptación a diversas situaciones en el entorno hospitalario. Además, se observa una resistencia al cambio en los estilos de liderazgo, afectando alrededor del 78% de los equipos de enfermería en la implementación de prácticas adaptativas (Rojas, 2023, Pág 13-14).

Por lo tanto, en la Región Andina, Huánuco señala que estos problemas son aún más pronunciados, con un 66.1% de líderes de enfermería sin capacitación en liderazgo situacional (Zambrano, 2017). En la Región Costera, la situación es relativamente mejor, pero aún se enfrentan problemas significativos. Aproximadamente el 50% de los líderes de enfermería carecen de capacitación en liderazgo situacional, y el 45% de los equipos muestran resistencia al cambio (Corrales, 2022). Es esencial mejorar el perfil profesional de las enfermeras mediante la promoción de la formación de posgrado y el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Es crucial estandarizar la proporción de enfermeras por paciente, aumentar los salarios y ofrecer más incentivos para lograr una mayor satisfacción en el trabajo (Achury et al., 2022).

En cuanto a los estilos de liderazgo, el predominante es el estilo participativo (E3), adoptado por el 42% del personal. Este enfoque se caracteriza por la inclusión activa del equipo en la toma de decisiones y el fomento de la colaboración. A continuación, se encuentra el estilo persuasivo (E2), con un 37%, que se centra en influir en los demás mediante argumentos y motivación. El estilo directivo (E1), que implica una mayor autoridad y control en la toma de decisiones, es utilizado por el

13% del personal. Finalmente, el estilo delegar (E4), que otorga autonomía y responsabilidad a los miembros del equipo, es el menos común, representando solo el 8% (Villareal & Agrazal, 2022).

Estos datos sugieren una preferencia general por enfoques colaborativos y de participación en el liderazgo, con una menor inclinación hacia estilos más autoritarios o delegativos. Este patrón puede influir en la dinámica del equipo y en la eficacia de la gestión dentro del entorno laboral. A nivel institucional, en un hospital público de Casma, se enfrentan desafíos significativos en las variables estudiadas. Una de las principales problemáticas identificadas es la falta de capacitación específica en liderazgo situacional para aproximadamente muchos de los líderes de enfermería. Esta carencia afecta su habilidad para adaptarse a las diversas situaciones que surgen en el hospital y para dirigir de manera efectiva a sus equipos. Además, se ha notado una resistencia al cambio en algunos equipos de enfermería al implementar prácticas adaptativas de liderazgo situacional. Esta resistencia dificulta la adopción de nuevos enfoques que podrían mejorar la coordinación y el rendimiento del equipo de enfermería en el hospital. Otro problema importante es la carga laboral excesiva que enfrenta el personal de enfermería. Esta carga de trabajo elevada impacta negativamente en su desempeño y bienestar en el trabajo, aumentando el estrés y el agotamiento entre los profesionales de enfermería. De esta manera se formula la interrogante; ¿Cuál es la relación entre el liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024?

El estudio se sustenta en diversas razones. Desde un punto de vista práctico, se busca mejorar la atención médica al optimizar la coordinación del equipo de enfermería y reducir errores. Además, se busca promover el bienestar del personal, ya que la satisfacción laboral influye en su rendimiento y retención, lo que a su vez afecta la continuidad y calidad de la atención prestada. En términos teóricos, esta tesis se fundamenta en la aplicación de modelos de liderazgo situacional, como el de Hersey y Blanchard, para adaptar el liderazgo según la situación y maximizar la efectividad del equipo. También se apoya en teorías de satisfacción laboral, como

la de Herzberg, para comprender los factores que influyen en esta área y poder identificar áreas de mejora.

Metodológicamente, se maneja una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas, como encuestas y entrevistas, para recopilar datos de las variables. Además, se utiliza el análisis estadístico para detectar patrones y correlaciones entre variables, ofreciendo evidencia objetiva que facilita la toma de decisiones. Socialmente, este estudio es relevante porque impacta directamente en la atención, beneficiando a la comunidad. La gestión situacional en el campo de la enfermería, también fomenta un entorno laboral agradable y gratificante para el personal, lo que mejora el bienestar general de los trabajadores y la percepción positiva del hospital. Este aspecto es fundamental debido a su impacto en la calidad en los servicios médicos., el bienestar de los profesionales de enfermería y la eficacia operativa de los hospitales, siendo esencial para cumplir con las necesidades de todas las partes implicadas.

Se plantea los objetivos tanto general; Determinar la relación entre el liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024; y como objetivos específicos tenemos; identificar el nivel de liderazgo situacional en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024; identificar el nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024; Establecer la relación entre las dimensiones de liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024.

Como antecedentes internacionales tenemos a Ridlwan et al., (2021) en Indonesia, la finalidad fue examinar y analizar el efecto del liderazgo situacional y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados con la satisfacción laboral como variable interviniente. Este estudio tuvo una muestra de 275 empleados. Las deducciones mostraron que el liderazgo situacional y la cultura organizacional no tenían una relación significativa con el desempeño directamente. No obstante, el liderazgo adaptable y el ambiente laboral tuvieron un impacto positivo y notable en el bienestar laboral, al mismo tiempo que este último influyó de manera positiva y

significativa en la eficiencia de los trabajadores. Se recomienda que la empresa considere la satisfacción en el trabajo, un aspecto clave para potenciar el rendimiento de los empleados.

Khairunnisa & Nadjib (2023) en España, el propósito de este estudio fue analizar el impacto de diferentes estilos de liderazgo en la eficacia del servicio y la satisfacción laboral de las enfermeras en entornos hospitalarios. Se trató de un estudio descriptivo-analítico que arrojó resultados indicando que tuvo una influencia notable la variable, con correlaciones que oscilaron entre  $r=0,16$  y  $r=0,71$ . Específicamente, se observó que el transformacional tuvo un efecto más positivo que el transaccional. También se señaló que este enfoque de liderazgo tuvo un impacto importante, generando un incremento del 28% en la calidad de los servicios de enfermería y en la satisfacción de los pacientes. En resumen, se evidenció que la estrategia y el estilo de liderazgo transformacional fueron efectivos para elevar la satisfacción laboral entre las enfermeras, al mismo tiempo que optimizaron la calidad de la atención brindada a los pacientes.

Moura et al., (2020) en Brasil, esta pesquisa tuvo el objetivo investigar la conexión entre la aplicación de técnicas de liderazgo a través del Coaching Liderazgo por parte de los coordinadores de enfermería y la satisfacción laboral, evaluada tanto por los organizadores como por el personal técnico. El estudio, de naturaleza descriptiva y correlacional, identificó una asociación positiva significativa entre las variables ( $p=0,001$ ). Los resultados mostraron una alta correlación en la autopercepción de los coordinadores (coeficiente de Spearman de 0,835) y una correlación moderada en la percepción de los técnicos de enfermería (coeficiente de Spearman de 0,678).

Mondini et al., (2020) en Brasil, este estudio tuvo como objetivo evaluar la comprensión que tienen los profesionales de enfermería sobre diversos modelos de liderazgo, centrándose especialmente en el perfil de liderazgo situacional en este grupo. La investigación se realizó de manera analítica entre agosto y diciembre de 2015, con la participación de 83 médicos. Los resultados obtenidos indicaron que tanto las enfermeras como los técnicos de enfermería presentaron un

desconocimiento en relación al liderazgo situacional. Ambos grupos identificaron la comunicación, la planificación y la organización como habilidades clave de un líder (n = 58, 95%). En cuanto al análisis del perfil de liderazgo, se observó una calificación alta entre las enfermeras y baja entre los técnicos. En conclusión, se enfatiza que las enfermeras demostraron un mayor entendimiento del liderazgo conductual.

Pollard (2023) en Estados Unidos, se evaluó el papel del liderazgo situacional en el trabajo de las enfermeras registradas y la satisfacción laboral que involucra a 12 enfermeras registradas exitosas. Dado que la literatura existente muestra una fuerte correlación entre el estilo de liderazgo y cómo influye en la satisfacción laboral. Se utilizó un análisis temático que fue fundamental para generar los temas según las experiencias y observaciones de los participantes considerados. La satisfacción incluye tutoría, responsabilidad, orientación y desarrollo profesional. Texas enfermeras registradas reconocieron que la satisfacción laboral en los lugares de trabajo podría derivarse de la aplicación liderazgo situacional para garantizar que haya apoyo, participación, facilitación o colaboración y que hay comunicación bidireccional

A nivel nacional; encontramos, Alcántara (2022), el objetivo de este estudio fue determinar la relación entre el liderazgo situacional y la colaboración del equipo de enfermería en la unidad de cuidados intensivos de un hospital nacional en Junín durante el año 2022. Se trató de una investigación básica con un diseño no experimental, adoptando una perspectiva temporal transversal. Los cuestionarios empleados contaban con validación previa en estudios anteriores, y la consistencia de los instrumentos se comprobó a través de la prueba Alfa de Cronbach. Para el análisis estadístico, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho), que mostró un valor de 0.615, sugiriendo una relación positiva y significativa. entre las variables.

Huamán (2020) el estudio se centró en analizar las variables relacionadas con el servicio de emergencia en un Hospital Nacional de Lima. Se eligió un diseño no experimental que incluyó a 111 profesionales de enfermería. Se realizó una



encuesta. Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo más común entre los coordinadores de enfermería fue guiar (60%), mientras que la satisfacción laboral se situó en un nivel medio (60.4%). La mayoría de los participantes eran mujeres (81.1%), con edades entre 31 y 35 años (32.4%), y la mayoría tenía estudios de especialidad (83.8%) y algunos habían cursado estudios de maestría (14.4%). La mayoría pertenecía al personal asistencial (95.5%) y tenía menos de 5 años de experiencia en el hospital.

Zevallos (2019) el objetivo de esta investigación fue examinar la relación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento laboral de las enfermeras. El estudio fue cuantitativo correlacional, en el que participaron 50 profesionales, seleccionados según criterios específicos de inclusión y exclusión. Los resultados revelaron que el Estilo de Liderazgo predominante en la dimensión enfocada en las personas fue mayormente bajo, mientras que en la dimensión orientada hacia las tareas fue principalmente alto. Se concluyó que tanto las enfermeras como los enfermeros que adoptaron un estilo de liderazgo mostraron en su totalidad un nivel elevado de rendimiento laboral. Se empleó un análisis estadístico de Chi-cuadrado para confirmar que el Estilo de Liderazgo ejercido fue un factor determinante en el desempeño laboral observado.

Dentro de las teorías pertinentes se encuentra el liderazgo situacional, tal como lo describe Fiedler (1967). En el ámbito de la salud, esta perspectiva implica ajustar el estilo de liderazgo de acuerdo con la dinámica entre el líder y el equipo de salud, además de considerar la complejidad de las labores clínicas. Reconoce la necesidad de aplicar un tipo particular de liderazgo en cada situación para garantizar la seguridad y el bienestar de los pacientes (Kwan et al., 2018).

Northouse (2019) este liderazgo implica que el líder ajuste su estilo de liderazgo según la preparación y habilidades del personal de salud. Esto reconoce que un liderazgo flexible y adaptable es esencial para abordar las demandas cambiantes en el campo sanitario.

Blanchard et al. (1985) involucra a elegir el estilo de liderazgo más apropiado según el nivel de experiencia y avance de los expertos de la salud. Esto incluye

desde la gestión de equipos clínicos hasta el fomento de la autonomía y la cooperación en la toma de decisiones, con el objetivo de mejorar los resultados clínicos y la satisfacción de los pacientes. Estas definiciones destacan la relevancia del liderazgo situacional adaptado al contexto de la salud, considerando las necesidades y particularidades de la atención médica y el bienestar de los pacientes, según la visión de estos autores y sus aportes al liderazgo en el ámbito sanitario (Klebe et al., 2021).

Este modelo teórico resalta la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a las circunstancias y a las necesidades de los seguidores. Elaborado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard en los años 70, se basa en la idea de que no hay un solo estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones. En cambio, los líderes deben ser versátiles y ajustar su enfoque en función de las habilidades y el nivel de compromiso de sus seguidores (McCauleym, 2022).

Según Hersey y Blanchard, el liderazgo adaptable se fundamenta en cuatro enfoques principales: guiar, asignar, respaldar e involucrar. Cada enfoque se ajusta a distintos grados de habilidad y dedicación de los seguidores. Por ejemplo, cuando los colaboradores son altamente competentes, pero muestran un bajo nivel de dedicación, el líder puede optar por un enfoque de asignación, otorgando autonomía y responsabilidad. Por otro lado, si los seguidores tienen una competencia limitada pero un alto grado de dedicación, el líder podría emplear un enfoque de respaldo, ofreciendo orientación y respaldo emocional (Walls, 2019).

El enfoque de liderazgo situacional, concebido por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, se fundamenta en dos dimensiones clave que definen el estilo de liderazgo apropiado para una circunstancia particular. Estas dimensiones son:

El comportamiento orientado a la tarea describe el nivel de participación de un líder en las actividades o trabajos que se están realizando. Este puede fluctuar desde un grado elevado de supervisión (directiva) hasta un grado bajo de supervisión (no directiva) (Francisco & Nuqui, 2020). Y la directividad alta, significa que el líder ofrece indicaciones precisas y detalladas acerca de las acciones a realizar, su forma de llevarlas a cabo y el momento oportuno para ejecutarlas.

Además, toma decisiones y supervisa el proceso de manera más directa y participativa (Ledlow et al., 2023).

Directividad baja, hace referencia a un estilo de liderazgo más flexible y de delegación, en el cual el líder otorga libertad y brinda entrenamiento a los integrantes del equipo para que puedan tomar decisiones y se hagan responsables de sus acciones. El comportamiento de relación se relaciona con el aumento de soporte emocional y la atención que el líder brinda a las necesidades propias de los miembros del equipo. Puede variar desde un apoyo alto hasta un apoyo bajo.

Apoyo alto, involucra escuchar activamente, proporcionar retroalimentación positiva, mostrar empatía y preocuparse por el bienestar y el desarrollo personal de los miembros del equipo. Y el apoyo bajo, Implica un enfoque más distante y menos personalizado, donde el líder se centra principalmente en las tareas y objetivos sin dedicar demasiado tiempo al apoyo emocional o al desarrollo individual.

En la variable satisfacción laboral se define como el nivel de alegría, satisfacción y bienestar que siente una persona respecto a su trabajo y su ambiente laboral. Esto abarca aspectos como la sensación de logro, la valoración obtenida, las interacciones con colegas y jefes, el clima laboral, las condiciones laborales, las oportunidades de progreso y desarrollo, entre otros elementos (Tenaw et al., 2021).

En términos más simples, la satisfacción laboral es cómo una persona se siente acerca de su trabajo en general. Un alto nivel de satisfacción laboral está asociado con un mayor compromiso, productividad y bienestar en el trabajo, mientras que una baja satisfacción puede llevar a la desmotivación, el estrés y el ausentismo laboral.

La Teoría de la Motivación-Higiene de Frederick Herzberg es una teoría ampliamente aceptada en el campo de la salud que examina la satisfacción laboral desde dos enfoques principales: los factores motivacionales y los factores de higiene (Mehrad, 2020). Los factores motivacionales son aquellos elementos internos relacionados directamente con la naturaleza del trabajo en sí. Esto incluye aspectos como el reconocimiento por el desempeño, la oportunidad de asumir responsabilidades, el crecimiento personal y las posibilidades de desarrollo dentro

de la organización. Según Herzberg, estos factores son los principales impulsores de la satisfacción laboral y la motivación intrínseca de los trabajadores (Bundtzen, 2023).

Por otro lado, los factores de higiene son elementos externos que están vinculados al entorno laboral y las condiciones de trabajo. Estos factores incluyen aspectos como el salario, los beneficios adicionales, el ambiente físico de trabajo, las políticas y normativas de la organización, así como las relaciones interpersonales dentro del equipo. Aunque la falta de estos factores puede causar insatisfacción entre los empleados, su presencia no asegura automáticamente una mayor satisfacción laboral, ya que se consideran necesidades esenciales para mantener un nivel básico de bienestar en el entorno de trabajo. En resumen, la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1968) resalta la necesidad de considerar tanto los factores motivacionales internos como los factores de higiene externos para fomentar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados en el sector de la salud (Skiadas, 2020).

Es crucial para las organizaciones comprender y manejar la satisfacción laboral de sus empleados, ya que esto puede impactar en la retención de talento, la productividad, la calidad del trabajo y la reputación de la empresa. Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral pueden incluir programas de reconocimiento, desarrollo profesional, mejora del clima laboral, comunicación efectiva, equilibrio entre vida laboral y personal, entre otras iniciativas. Las dimensiones de satisfacción laboral pueden dividirse en varios aspectos (Bhatt, et al., 2022):

Supervisión y el involucramiento en la organización implica estar contento con la vigilancia recibida, lo cual abarca aspectos como la frecuencia, equidad, trato y capacitación proporcionada. Además, implica la oportunidad de involucrarse en las decisiones relacionadas con el servicio (Specchia et al., 2021).

Retribución y beneficios, se refiere a la satisfacción respecto al cumplimiento de los compromisos laborales, los estímulos económicos, el sueldo y las posibilidades de progreso en la carrera.

Ambiente físico, implica sentirse satisfecho con el entorno físico de trabajo, incluyendo el espacio, la limpieza, la higiene, la temperatura, la ventilación y la iluminación, la cantidad de producción, refiere a la satisfacción con el ritmo y la cantidad de trabajo desarrollado, es decir, sentirse cómodo con la carga de trabajo. Y la calidad de producción, se refiere a la satisfacción con los recursos materiales proporcionados para realizar el trabajo, así como con la calidad del trabajo finalizado.

Los autores Griffin y Mason (2002) identifican ciertos aspectos relacionados con la higiene en el entorno laboral, los cuales son externos al individuo. Por otro lado, Warr et al., (1979) han propuesto una teoría central de la satisfacción laboral, definiéndola como el grado en que una persona expresa su satisfacción a través de las características inherentes y externas de su trabajo. Esta teoría se divide en dos dimensiones principales:

La satisfacción intrínseca se compone de tres elementos principales: en primer lugar, el progreso personal, que implica el proceso de adquirir nuevos conocimientos y perspectivas que contribuyen al crecimiento personal; en segundo lugar, la motivación, que representa el impulso necesario para alcanzar las metas establecidas; y en tercer lugar, las relaciones interpersonales, que son las interacciones significativas con personas en el entorno laboral, personal, familiar, entre otros.

Por otro lado, la satisfacción extrínseca abarca varios aspectos clave: en primer lugar, el salario, que es la remuneración económica obtenida por realizar actividades laborales; en segundo lugar, el ambiente laboral, que incluye tanto el entorno físico como las relaciones humanas que influyen en el progreso laboral; y finalmente, la ergonomía, que se refiere al proceso de mejorar y adaptar el entorno laboral para que los empleados puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva (Warr et al., 1979).

Como hipótesis tenemos: H1: Existe relación entre el liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma,

2024; H0: No Existe relación entre el liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024.

## II. METODOLOGÍA

Fue de tipo básica; este tipo de investigación se empleó en el ámbito científico con el fin de ampliar y profundizar nuestra comprensión sobre un fenómeno o área específica del conocimiento. También se reconoce como investigación pura o fundamental dentro de la comunidad científica (CONCYTEC, 2019).

Enfoque cuantitativo; implica el uso de métodos y técnicas que se centraron en la recolección y análisis de datos numéricos para estudiar y comprender fenómenos, relaciones o patrones en un contexto científico (Bisquerra, 2022).

El diseño fue no experimental implicó que el investigador observa y analiza los fenómenos en su entorno natural, sin intervenir ni manipular variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En cuanto al corte transversal, se refirió a la recolección de datos en un solo punto en el tiempo, capturando información de una muestra en un momento específico sin seguimiento a lo largo del tiempo. Finalmente, la correlación es un método estadístico utilizado para establecer la relación entre dos o más variables.

La variable 1; liderazgo situacional, Este enfoque sostiene que el estilo de liderazgo más efectivo cambia según la situación y las necesidades del equipo. En vez de utilizar un único estilo de liderazgo en todas las circunstancias, los líderes deben ajustarse a las demandas particulares de cada situación. Esto puede implicar enfocar su liderazgo en dirección y control, apoyo y orientación, participación y delegación, o una combinación de estos métodos, según lo que requiera la situación y el equipo.

Operacionalmente se define como las preguntas del cuestionario se diseñaron siguiendo las dimensiones que se van a medir. Y como indicadores, está conformada por 5. Asimismo, la escala de medición fue ordinal.

En la variable 2, la satisfacción laboral, según Warr et al. (1979) indicaron que el bienestar de una persona se manifiesta a través de factores intrínsecos y extrínsecos en el trabajo. Además, la satisfacción laboral completa es la

combinación de estos elementos, y la satisfacción general en el trabajo se refleja en el grado de satisfacción con el lugar de trabajo en su conjunto.

Se definió operacionalmente: se basó de un cuestionario Likert que consta de 15 ítems y cuenta con dos dimensiones, los indicadores fueron establecidos con 9, su escala de medición fue ordinal.

La población se define como el conjunto total de individuos que comparten una característica específica que está siendo investigada. Esta característica puede abarcar cualquier atributo o cualidad bajo estudio, como la edad, el género, la ocupación, una condición médica, entre otros (Gallardo, 2017). Estuvo conformada por 60 trabajadores de enfermería (Ver anexo 6).

Como criterios de inclusión; personal de enfermería de ambos sexos, que firma el consentimiento informado, profesional nombrados y CAS asistencial, que tenga más de 1 año de servicio en la institución, que desee participar del estudio y como criterios de exclusión; personal administrativo, personal que no desea participar del estudio, que no cuente con menos de 1 año de servicio en el hospital, otros profesionales.

En contraste, una muestra no censal es aquella en la que se selecciona solo una parte representativa de la población para el estudio, utilizando técnicas de muestreo específicas para garantizar que la muestra sea representativa y pueda generalizarse a toda la población (Fuentes- Doria et al., 2020). Será igual que la población por ser pequeña proporción. El método de muestreo fue no probabilístico debido a que no se aplicó una fórmula para seleccionar la muestra.

Como técnica se utilizaron la encuesta, utilizando como herramienta el test del Liderazgo Situacional diseñado por Herman Bachenheimer adaptado por Huamán (2019). Este test comprende 17 ítems con cuatro alternativas de respuesta, cada una relacionada con los siguientes estilos de liderazgo situacional: dirigir, guiar, participar y delegar.

El instrumento fue evaluado por un panel de 3 expertos con experiencia en el ámbito administrativo, y se obtendrá una validez. Para evaluar la fiabilidad del



instrumento, se realizó una prueba piloto., dirigida a profesionales de enfermería que desempeñan roles de coordinación (11), supervisión (5) y jefatura (4) en el servicio de emergencia donde su confiabilidad fue de 0.940 donde se indica que el instrumento demostró ser confiable para su uso.

Para medir la variable de satisfacción laboral, se utilizó la escala de Satisfacción en su versión en español desarrollada por los autores Paz & Pérez (2020), quienes determinaron las propiedades psicométricas del instrumento. Esta escala se compone de dos dimensiones interrelacionadas, y puede aplicarse tanto de manera individual como grupal. La administración del cuestionario dura entre 10 y 15 minutos. Además, la escala presenta una validez de 0,914 obtenida a través de un análisis exploratorio y una confiabilidad de 0,883.

Este cuestionario se estructura en dos dimensiones: factores intrínsecos y factores extrínsecos con un total de 15 ítems. Estos ítems se clasifican en tres niveles de satisfacción:

Insatisfecho: 15 - 34 puntos.

Medianamente satisfecho: 35 - 54 puntos.

Satisfecho: 55 - 75 puntos.

Los datos recopilados a través de la encuesta fueron ingresados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel y posteriormente codificados en el software estadístico SPSS versión 26 para su análisis. En casos donde las variables son ordinales, la verificación de la normalidad podría recomendar el uso del coeficiente de correlación Rho de Spearman. Las conclusiones se basaron en los objetivos establecidos y los resultados obtenidos en el estudio.

Los aspectos éticos; se aseguró de cumplir con los ambientes éticas solicitadas por las instituciones y los participantes del estudio. Se aplicó el Consentimiento Informado, respetando los principios éticos clave: En cuanto a la Autonomía, se garantizó que el personal que realizan labores de coordinación y asistencia tuvieran la libertad de decidir si participar o no en la investigación de forma voluntaria. Una vez conseguida el consentimiento de participación, se procedió a la firma del consentimiento informado, asegurando así la conformidad

sin ningún tipo de presión o coerción. La Beneficencia se reflejó en el deseo de que los resultados del estudio puedan influir positivamente en las condiciones laborales de los profesionales de enfermería, especialmente en relación con las variables. Para asegurar la No Maleficencia, se tomó precaución en que la investigación no representará ningún riesgo o daño para los participantes. Los datos recopilados se utilizarán exclusivamente para el propósito de la indagación, manteniendo la privacidad y el anonimato de los participantes. Finalmente, en términos de Justicia, se garantizó que todos los profesionales de enfermería tuvieran igualdad de oportunidades y condiciones para participar en el estudio, asegurando así un trato equitativo para todos los involucrados.

### III. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Relación entre liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal*

		<b>Satisfacción laboral</b>	
<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Liderazgo situacional</b>	Coeficiente de correlación	,147
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

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

El análisis estadístico entre las variables liderazgo situacional y satisfacción laboral permite establecer un valor correlación de, 147, lo cual sugiere una correlación positiva muy débil; esto significa que a pesar de que el desarrollo de un liderazgo situacional favorece la satisfacción, no es un elemento fundamental para garantizar altos índices de la segunda variable. Por lo tanto, se puede concluir que hay una relación significativa.

**Tabla 2***Nivel de liderazgo situacional en el personal de enfermería*

<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	8	13,3
Medio	35	58,3
Alto	17	28,4
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Según los resultados expresados en la tabla 1, se logra evidenciar que el grupo predominante indica un nivel medio de liderazgo situacional representado por el 58,3%, mientras que el segundo grupo manifiesta un nivel alto siendo el 28,4%, finalmente, un grupo mínimo refiere un nivel bajo de liderazgo comprendido por el 13.3%.

**Tabla 3***Nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería*

<b>Nivel</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bajo	11	18,3
Medio	34	56,6
Alto	15	25,0
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

De acuerdo con el análisis de la variable satisfacción laboral, se tiene que, un grupo relevante de trabajadores presentó un nivel medio, siendo este el 56,6%, por otro lado, el grupo que indicó un nivel alto fue de 25%; finalmente, un grupo reducido de trabajadores manifestó un nivel bajo siendo un total de 18,3%.

**Tabla 4**

*Nivel de relación entre las dimensiones de liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal*

			Satisfacción laboral
Correlación de Pearson	Comportamiento de la tarea	Coefficiente de correlación	,181
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60
	Comportamiento de la relación	Coefficiente de correlación	,059
Sig. (bilateral)		,002	
		N	60

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

Según los resultados inferenciales se tiene que, entre la dimensión comportamiento de la tarea y satisfacción laboral existe una correlación positiva pero débil (0,181), lo cual permite establecer que a medida que exista mayor involucramiento en el trabajo u obligaciones organizacionales, entonces la satisfacción incrementará en igual medida. En otras palabras, se confirma la existencia de una relación entre el comportamiento orientado a la tarea y la satisfacción laboral.

Entre la dimensión comportamiento de la relación y satisfacción laboral también se evidencia una correlación positiva pero poco significativa (0,059), lo cual significa que, mientras se desarrolle un ambiente en el cual soporte emocional y de liderazgo, entonces habrá mejor índice de satisfacción. Por tanto, el valor p (0.002) menor que 0.05, indicando que hay suficiente evidencia para concluir que existe una relación significativa entre estos dos ejes.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En el análisis del objetivo general sobre la relación de liderazgo situacional y satisfacción laboral, podemos visualizar que el valor de la correlación es de 0,147 existiendo una relación positiva débil. Este hallazgo sugiere que a medida que los líderes adoptan un enfoque de liderazgo situacional, la satisfacción laboral de los empleados tiende a aumentar ligeramente. No obstante, la magnitud de esta relación es baja, lo que sugiere que otros factores pueden estar ejerciendo una influencia significativa en la satisfacción laboral de los empleados. Los resultados de nuestro estudio contrastan significativamente con los hallazgos de Alcántara (2022), quien halló una asociación positiva moderada, con un valor de Rho de Spearman de 0.615. Esta discrepancia puede deberse a diferencias contextuales, metodológicas o de muestra entre ambos estudios. Por ejemplo, Alcántara podría haber estudiado una organización con una cultura organizacional más receptiva a los estilos de liderazgo adaptativos, o su muestra podría haber tenido características específicas que no están presentes en nuestra muestra.

Aunque el liderazgo situacional, que se caracteriza por la adaptabilidad del líder a las necesidades y competencias del equipo, puede tener un impacto positivo en la satisfacción laboral, la relación débil sugiere que esta influencia no es predominante. Es posible que los empleados valoren otros aspectos del ambiente laboral más que la flexibilidad del liderazgo. Otros Factores Influyentes: La satisfacción laboral puede estar más fuertemente influenciada por otros factores como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y beneficios, el reconocimiento y la valoración del trabajo, entre otros. Es importante considerar estos factores en futuros estudios para obtener una comprensión más completa de lo que contribuye a la satisfacción laboral (Alcántara, 2022).

Asimismo, en el primer objetivo específico, con respecto al nivel de liderazgo situacional, indica que el 58,3% tienen un nivel medio, el 28,3% un nivel alto y el 14,3% bajo. el análisis muestra una diversidad en el nivel de competencia en liderazgo situacional entre los participantes, destacando la importancia de la formación continua y el desarrollo de habilidades para mejorar la eficacia del liderazgo en la

organización. Estos resultados coinciden con Huamán (2019) reveló un nivel medio en un estudio comparable. Esto sugiere una concordancia entre ambos estudios en cuanto a la preeminencia del nivel medio de competencia en liderazgo situacional entre los líderes investigados. El nivel medio en ambos estudios indica que una proporción significativa de los líderes posee una capacidad moderada para adaptar su estilo de liderazgo a las diversas situaciones. Esto refleja una tendencia común en la literatura, que destaca la prevalencia de este nivel de habilidad entre los líderes, con implicaciones para la necesidad de estrategias de desarrollo y formación adicional para mejorar la adaptabilidad y efectividad en el liderazgo situacional.

Francisco & Nugui (2020) sugiere que el liderazgo situacional es una metodología que sostiene que no existe un estilo de liderazgo universalmente eficaz en todas las circunstancias. En lugar de eso, los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo de acuerdo con la situación específica y las necesidades de sus colaboradores. Este modelo, desarrollado por Hersey y Blanchard, enfatiza la adaptabilidad del líder, quien debe evaluar el nivel de competencia y motivación de los miembros del equipo para proporcionar el tipo de dirección y apoyo más adecuado. En el ámbito de la salud, esto puede implicar cambiar entre un estilo más directivo y uno más participativo dependiendo de la complejidad de las tareas y las habilidades del personal.

Blanchard et al. (1985) sostiene que la efectividad del liderazgo está determinada por la capacidad del líder para ajustar su estilo de liderazgo en función de la situación y las necesidades del equipo. Según esta teoría, no existe un solo estilo de liderazgo que sea el más adecuado en todas las circunstancias. En lugar de ello, el líder debe evaluar el nivel de competencia y motivación de los miembros del equipo para determinar el enfoque más adecuado, que puede variar desde un estilo más directivo hasta uno más participativo. La teoría enfatiza la flexibilidad del líder para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno y las características del equipo, optimizando así el desempeño y la satisfacción en diversas situaciones.



Por lo tanto, en el segundo objetivo específico podemos analizar el nivel de la satisfacción laboral, el 56,6% tiene un nivel medio, el 25% de los encuestados opinan tener un nivel alto y el 18,3% bajo, los resultados muestran una variabilidad en el nivel de satisfacción laboral, con la mayoría de los empleados en un estado intermedio de satisfacción. Abordar las áreas de insatisfacción y fortalecer los aspectos positivos puede contribuir a una mayor satisfacción y un ambiente de trabajo más productivo y positivo. Estos resultados coinciden con Paredes et al. (2023) en estudio similar se puede visualizar que existe un nivel medio esta similitud en los resultados indica una tendencia común en cuanto a la satisfacción laboral en contextos comparables.

Mehrad (2020) sostiene que la satisfacción laboral en el sector salud se refiere al grado en que los empleados de este sector se sienten contentos y realizados con sus trabajos. Este concepto abarca múltiples aspectos, como la satisfacción con el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, la remuneración y las relaciones con colegas y supervisores, esta variable es crucial en el ámbito de la salud porque está estrechamente relacionada con la calidad del cuidado ofrecido a los pacientes, así como con la retención del personal. Un ambiente laboral positivo y el reconocimiento adecuado de los esfuerzos pueden contribuir a una mayor satisfacción laboral y, en consecuencia, a un mejor desempeño y compromiso del personal de salud.

La teoría propuesta por Warr, et al. (1979) se centra en la relación entre el bienestar de los empleados y diversas características del entorno laboral. Según esta teoría, el bienestar en el trabajo no depende únicamente del contenido y las tareas que se realizan, sino que también está influenciado por factores externos como el ambiente y las condiciones en las que se trabaja.

Uno de los aspectos clave que aborda esta teoría es la variedad en el trabajo. La diversidad de tareas y actividades contribuye a mantener el trabajo interesante y desafiante, lo que puede aumentar la satisfacción del empleado. Además, la autonomía en el trabajo es fundamental; tener la capacidad de tomar decisiones y

controlar cómo se realizan las tareas está estrechamente relacionado con el bienestar laboral.

La calidad de las condiciones de trabajo también juega un papel importante. Factores como la seguridad en el lugar de trabajo, el ambiente físico y los recursos disponibles afectan directamente la satisfacción de los empleados. Además, el apoyo social es crucial; la calidad de las relaciones con colegas y supervisores, así como el apoyo recibido, influye significativamente en el bienestar general.

Otro elemento destacado en esta teoría es la recompensa y el reconocimiento. La compensación justa, el reconocimiento por el buen desempeño y las oportunidades para el desarrollo profesional son esenciales para que los empleados se sientan valorados y satisfechos. Finalmente, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es fundamental; la capacidad de equilibrar las demandas laborales con las necesidades y responsabilidades personales afecta el bienestar general de los empleados.

Finalmente, en el último objetivo específico, podemos visualizar que en la relación de la dimensión comportamiento de la tarea con la satisfacción laboral tuvo un coeficiente de correlación de 0,181 positiva débil. Esto sugiere que aunque mejorar el comportamiento de la tarea puede tener algún impacto en la satisfacción laboral, este impacto es limitado y otros factores probablemente juegan un papel más importante en determinar la satisfacción laboral. Estos resultados coinciden con Zevallos (2023) donde manifiesta que este estudio similar indica que existe una correlación de la dimensión moderada con un 0.543. Esto sugiere que el contexto, la metodología, y otros factores específicos del estudio pueden influir en los resultados obtenidos. Es fundamental tener en cuenta estas variaciones al evaluar los resultados y al crear estrategias para elevar la satisfacción en el trabajo.

Fleishman & Harris (1962) propusieron que los líderes eficaces muestran dos comportamientos esenciales: consideración y estructuración de la tarea. Este enfoque destaca la importancia de que los líderes organicen y definan tanto sus roles como los de sus subordinados, estableciendo metas y expectativas claras. Al hacerlo, garantizan que las tareas se realicen de manera eficiente y efectiva. La

estructuración de la tarea se relaciona directamente con el comportamiento de la tarea, ya que implica delinear responsabilidades, planificar actividades, y monitorear el progreso, lo que en última instancia mejora la satisfacción laboral y el rendimiento.

Esta teoría respalda la dimensión del comportamiento de la tarea al subrayar que la estructura y la claridad en las tareas son fundamentales para el éxito organizacional. Cuando los líderes proporcionan una estructura clara y definen expectativas precisas, los empleados son más propensos a sentirse satisfechos y motivados en su trabajo. La teoría de Fleishman & Harris ofrece un marco conceptual que explica cómo el comportamiento orientado a la tarea puede influir positivamente en la satisfacción laboral, aunque la intensidad de esta influencia puede variar según el contexto.

En la relación de la dimensión comportamiento de la relación podemos señalar que existe una correlación positiva débil de 0,59. Esto indica que, aunque existe una relación positiva entre las variables evaluadas, la fuerza de esta relación no es particularmente fuerte. Este análisis contrasta con Pollard (2023) La dimensión del comportamiento en las relaciones puede reforzarse con la teoría del capital social. Esta teoría sostiene que las redes de relaciones, basadas en la confianza y la reciprocidad, son fundamentales para la cooperación y el desarrollo de la cohesión social. Al fortalecer los vínculos y la interacción positiva entre individuos, se puede mejorar el comportamiento relacional y fomentar una mayor colaboración y apoyo mutuo.

Este autor enfatiza cómo las relaciones sociales pueden facilitar la acción, proporcionando un contexto que promueve el cumplimiento de normas y la confianza. Putnam argumenta que el capital social, entendido como la suma de las redes de relaciones y la confianza cívica, contribuye a una sociedad más eficiente y democrática. Estas perspectivas subrayan cómo el fortalecimiento de las relaciones y la confianza pueden mejorar el comportamiento relacional, facilitando la colaboración y el apoyo mutuo entre los individuos.

## V. CONCLUSIONES

**Primero.** El análisis muestra que el liderazgo situacional en el grupo evaluado se encuentra en un nivel medio, con un porcentaje del 58%. Esto indica que, en general, los participantes aplican los principios del liderazgo situacional de manera moderada, con una capacidad aceptable para ajustar sus estilos de liderazgo según las circunstancias y las necesidades del equipo.

**Segundo.** La satisfacción laboral está en un nivel medio, con un porcentaje del 57%. Esto indica que, en general, los empleados experimentan un grado moderado de satisfacción en sus trabajos. Aunque la mayoría muestra una percepción aceptable de su entorno laboral y sus condiciones, el porcentaje sugiere que hay espacio para mejorar aspectos que podrían elevar el nivel de satisfacción y bienestar en el trabajo.

**Tercero.** Existe una relación significativa de 0.147 lo cual manifiesta que es débil. Aunque hay una asociación estadísticamente significativa, la magnitud de la relación es baja, sugiriendo que la influencia entre las variables es limitada.

**Cuarto.** Existe una correlación positiva pero débil, en la dimensión comportamiento de la tarea con un coeficiente de correlación de 0.181, y en la dimensión comportamiento de la relación, existe una correlación débil de 0.059.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primero.** Se recomienda a un hospital público de Casma, implementar talleres y capacitaciones en liderazgo situacional para mejorar la habilidad de los líderes en la gestión efectiva de sus equipos.

**Segundo.** Al personal de enfermería, realizar encuestas de satisfacción más detalladas puede ayudar a identificar áreas de mejora, y se deben considerar iniciativas para mejorar el ambiente laboral, como programas de reconocimiento, desarrollo profesional y bienestar.

**Tercero.** Se recomienda realizar un análisis más profundo para entender mejor los factores que podrían estar influyendo en esta relación y explorar intervenciones que puedan fortalecerla.

**Cuarto.** Para mejorar estas dimensiones, se recomienda desarrollar programas específicos de capacitación y coaching que aborden tanto el comportamiento en el desempeño de tareas como en las interacciones interpersonales, fomentando así una mayor efectividad y cohesión en el equipo.

## REFERENCIAS

- Achury Saldana, D. M., Achury Beltrán, L. F., Rodríguez Colmenares, S. M., Alvarado, H. R., Cavallo, E., Ulloa, A. C. & De las Salas, R. P. (2022). Professional profile and work conditions of nurses working in intensive care units: A multicentre study. *Journal of clinical nursing*, 31(11-12), 1697-1708.
- Alcántara C (2022) *Liderazgo situacional y trabajo en equipo del personal de enfermería del área Uci de un Hospital Nacional, Junín 2022*. [Tesis postgrado. Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95605>
- Bisquerra, R. (2022). *Metodología de la Investigación Educativa*. Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa. <https://ideice.gob.do/documentacion/publicaciones-msg-set-id-3-art-p1-166-metodologia-de-la-investigacion-educativa>
- Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two factor theory on millennials. *Cardiometry*, (22), 231-236.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195.
- Bundtzen, H. (2023). Adapting Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to a VUCA world—a repertory grid study. *Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Szent István, Kaposvár, Hungría*. Vol. 7 Núm. 1. <https://revistia.com/index.php/ejes/article/view/5552>
- Bustamante K (2021) *Sobrecarga de trabajo y desempeño laboral del profesional de enfermería en los Servicios de Emergencia*. [Tesis postgrado. Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/9462>
- Camacho-Rodríguez, D. E., Carrasquilla-Baza, D. A., Dominguez-Cancino, K. A., & Palmieri, P. A. (2022). Patient safety culture in Latin American hospitals: a systematic review with meta-analysis. *International journal of environmental*

*research and public health*, 19(21), 14380.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph192114380>

Corrales L (2022) *Liderazgo y satisfacción laboral en tiempos de Covid-19 en el personal de enfermería del hospital Docente Belén Lambayeque*. [Tesis postgrado. Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85328/Corrales\\_PLY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85328/Corrales_PLY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CONCYTEC. (2020). *Guía práctica para la formulación y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo experimental (I D)*.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/CONC\\_9f0ac89ad1590efc7d4fdb89ca04ed67](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/CONC_9f0ac89ad1590efc7d4fdb89ca04ed67).

Espinoza-Portilla, E., Gil-Quevedo, W., & Agurto-Távora, E. (2021). Principales problemas en la gestión de establecimientos de salud en el Perú. *Revista cubana de salud pública*, 46, e2146.  
<https://www.scielosp.org/article/rcsp/2020.v46n4/e2146/>.

Fuentes-Doria, D., Toscano-Hernández, A., Malvaceda, E., Díaz Ballesteros, J., & Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*.  
<https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>

Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic Called New Normal Leadership. *Online Submission*, 4(10), 15-19.

Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Integrated conflict management systems pay off with lower levels of formal grievances and lower turnover rates. *ILR Review*, 73(2), 528-551.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793919882892>

Gallardo, E. (2017). Metodología de investigación en emprendimiento: Una estrategia para la producción científica de docentes universitarios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(2), 381-390.

- Huamán C (2019) *Liderazgo situacional y satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del servicio de emergencia en un hospital nacional de Lima.* . [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8442/Liderazgo\\_HuamanCrispin\\_Cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8442/Liderazgo_HuamanCrispin_Cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta | RUDICS.* <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Kwan Chung, C. K., & Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. *Academo.* 5(2), 117-126. <https://doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.4>
- Khairunnisa, P. y Nadjib, M. (2023). Efecto del estilo de liderazgo sobre la calidad del servicio y la satisfacción laboral entre enfermeras de hospitales: una revisión sistemática. *La Conferencia Internacional sobre Procedimientos de Salud Pública* (Vol. 4, No. 02, págs. 461-470). <https://theicph.com/index.php/icph/article/view/1403>
- Klebe, L., Felfe, J., & Klug, K. (2021). Healthy leadership in turbulent times: The effectiveness of health-oriented leadership in crisis. *British Journal of Management*, 32(4), 1203-1218. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12498>
- Ledlow, G. R., Bosworth, M., & Maryon, T. (2023). *Leadership for health professionals: Theory, skills, and applications.* Jones & Bartlett Learning.
- Naciones Unidas (2019), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G. 2681-P/Rev. 3), Santiago. [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/#iLightbox\[gallery4926\]](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/#iLightbox[gallery4926])
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice.* [https://studydaddy.com/attachment/146554/Peter\\_G.\\_Northouse\\_Leadership\\_Theory\\_and\\_Practice-lib.org.pdf](https://studydaddy.com/attachment/146554/Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practice-lib.org.pdf)



- Mehrad, A. (2020). Evaluation of academic staff job satisfaction at Malaysian universities in the context of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Journal of Social Science Research*, 15(1), 157-166.
- Moura, A. A. D., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Dessotte, C. A. M., Gabriel, C. S., & Zanetti, A. C. B. (2020). Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. *Revista latino-americana de enfermagem*, 28, e3260. <https://www.scielo.br/j/rlae/a/BD6KR7tqRfXbSnkPqsHsb6x/#>
- Mondini, C. C. D. S. D., Cunha, I. C. K. O., Trettene, A. D. S., Fontes, C. M. B., Bachega, M. I., & Cintra, F. M. R. (2020). Authentic leadership among nursing professionals: knowledge and profile. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73, e20180888.
- McCauley, F. (2022). Maritime management and situational leadership: do maritime leaders use the Hersey-Blanchard model when assigning tasks on board?. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022111022427>.
- OMS (2020) Situación de la enfermería en el mundo 2020. <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240003279>
- OMS (2020) La OMS y sus asociados hacen un llamamiento urgente para que se invierta en el personal de enfermería. <https://www.who.int/es/news/item/07-04-2020-who-and-partners-call-for-urgent-investment-in-nurses>
- OPS (1992) Educación médica y salud. Planificación y gestión de recursos humanos en salud: la experiencia de Canadá. Vol 26, N°4. [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/3212/Educacion%20medica%20y%20salud%20\(26\),%204.pdf;jsessionid=385BDC15DBF7CE1D9E2EDD AF56A0CBD5?sequence=1](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/3212/Educacion%20medica%20y%20salud%20(26),%204.pdf;jsessionid=385BDC15DBF7CE1D9E2EDD AF56A0CBD5?sequence=1)
- Paredes, KMS, Rodríguez, SKT, Arévalo-Ipanaqué, JM, Chaparro, JET, Meneses-La Riva, ME, Cabanillas-Chavez, MT, & Polonia, A. (2023). Indicador de satisfacción laboral relacionado con la intención de dejar de fumar en

enfermeras peruanas. *Revista Académica de Estudios Interdisciplinarios*, 12 (4), 75.

Paz, E & Pérez, A. (2020). *Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en colaboradores de una empresa privada de telecomunicaciones en Lima metropolitana*. [Tesis postgrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/51078>

Pollard, T. R. (2023). *The Role of Situational Leadership Style in Registered Nurses' Job Satisfaction* (Doctoral dissertation, Capella University). <https://www.proquest.com/openview/a24d52ed228843942e91a5c5eca96297/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The effect of situational leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73-87. <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/2378>

Rojas G (2023) *Estilos de liderazgo y su relación con la inteligencia emocional de las enfermeras asistenciales en los servicios críticos del hospital de emergencias de Villa el Salvador, 2023*. [Tesis postgrado. Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/79a8d549-a62a-4478-baca-4912a53eb7c8/content>

Skiadas, G. (2020). Motivation–Hygiene theory: Greek teacher's attitude towards maintenance factors and motivators in school environment. *Scientific Educational Journal*, 8(1), 1-329.

Specchia, ML, Cozzolino, MR, Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de enfermeras. Resultados de una revisión sistemática. *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública*, 18 (4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>

- Tenaw, Z., Siyoum, M., Tsegaye, B., Werba, T. B., & Bitew, Z. W. (2021). Health professionals job satisfaction and associated factors in Ethiopia: a systematic review and meta-analysis. *Health Services Research and Managerial Epidemiology*, 8, 23333928211046484.
- Verduga Andrade, L. R., Zambrano Villaprado, K. E., Figueroa Andrade, J. M., & Caro Delgado, M. E. (2024). Liderazgo de Enfermería: Relación entre la Efectividad del Equipo y Calidad de Atención al Paciente. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 6050-6063. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.9951](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9951)
- Villareal, Y. & Agrazal, J. (2022). Estilo de liderazgo situacional en el profesional de enfermería y su relación con factores laborales. *Enfoque*, 30(26), 21-38. <https://enfispo.es/servlet/articulo?codigo=9498109>
- Walls, E. (2019). The value of situational leadership. *Community practitioner: the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, 92(2), 31-33. <https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/38415/>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Zambrano H (2017) *Estilos de liderazgo de los profesionales de enfermería en las áreas preventivo-promocionales, de los establecimientos de la red de salud Huánuco-2016*. [Tesis postgrado. Universidad de Huánuco]. [https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/483/T047\\_72450631.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/483/T047_72450631.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zevallos M (2023) *Estilo de liderazgo y desempeño laboral en enfermeras (os) servicio de emergencia hospital III Yanahuara Essalud Arequipa 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fdeae94d-cfa7-4488-a435-e4204b2b0a1f/content>.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
<b>Liderazgo situacional</b>	Es la capacidad que ejerce el profesional de enfermería que realiza labor de coordinación al intervenir en las actividades y esfuerzos de los profesionales de enfermería que realizan labor asistencial en una situación determinada	Se medirá conforme sus dimensiones	Comportamiento de tarea	Estilo de liderazgo	Técnicas: encuesta
			Comportamiento de relación	Dirigir Guiar Participar Delegar	
<b>Satisfacción laboral</b>	Es el estado emocional que experimenta el profesional de enfermería que realiza labor asistencial sobre su trabajo y la experiencia adquirida del mismo (Warr et al., 1979)	Se medirá conforme sus dimensiones	Intrínseca	Desarrollo personal Motivación Relaciones interpersonales	Instrumento; cuestionario Escala; Likert
			Extrínseca	Sueldo Ambiente laboral Ergonomía	

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Test de Liderazgo Situacional Instrucciones

A continuación, encontrará 17 situaciones que podrían presentarse normalmente en el ambiente laboral de cualquier organización. Marque con una "X" de acuerdo a la situación, la acción que usted tomaría como opción de comportamiento frente a la misma.

1. **En el balance anual final de la actividad usted observa que los objetivos esperados de su grupo de trabajo no se han cumplido. Usted:**

A. Tomaría las medidas correctivas de inmediato	
B. Reuniría a su grupo de trabajo buscando las causas y soluciones del problema	
C. Dejaría que los miembros del grupo resolvieran por sí mismos el problema	
D. Reuniría a sus colaboradores y les informaría sobre los resultados encontrados guiándolos hacia posibles soluciones.	

2. **Uno de sus colaboradores es amigo (a) suyo: esta persona resulta involucrada en un fraude a la organización. Usted:**

A. Llamaría a su amigo (a) y lo despediría de inmediato.	
B. No intervendría.	
C. Hablaría con él (ella) y le permitiría exponer sus razones expresando usted sus puntos de vista.	
D. Participaría con mucho diálogo, pero se aseguraría que se tomaran las medidas correctivas del caso.	

3. **En la organización se proveen de nuevos equipos, materiales y procedimientos de trabajo para el mejoramiento de la calidad del servicio o producto que ofrece. Usted:**

A. Se esfuerza por dar oportuno conocimiento a sus colaboradores sobre el cambio.	
B. Deja que el encargado (a) de adquisidores informe al personal los nuevos cambios.	
C. Permite que cada colaborador (a) tenga acceso a la información, procura que den su opinión al respecto.	
D. Discutiría con sus colaboradores los procedimientos que se realizan en cada cambio.	

4. **Un (a) colaborador (a) bajo su cargo fue ascendido (a) recientemente, quedando aún bajo su dirección. Los resultados productivos del grupo que maneja son bajos, pero las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo son buenas. Usted:**

A. Discutiría la situación con el/la colaborador (a), pero evitaría ser muy firme.	
B. La haría participe en la toma de decisiones, pero se aseguraría que se cumplan todos los resultados productivos esperados.	
C. No intervendría para ver si la productividad se incrementa en el futuro.	
D. Tomaría medidas correctivas de inmediato.	

5. **Usted tiene programado un viaje que durará 15 días. Bajo su dirección están 20 colaboradores con los cuales usted ha trabajado eficientemente durante un promedio de 2 años. Usted:**

A. Cita a una reunión estableciendo en ella prioridades y responsabilidades para los colaboradores durante su ausencia.	
B. Supone que cada empleado conoce sus responsabilidades y viaja tranquila.	
C. Reúne el equipo de trabajo y permite que cada uno exprese su opinión acerca de cómo organizar sus tareas durante su ausencia.	
D. Escucha y participa de la discusión con sus colaboradores sobre el método y distribución del trabajo en su ausencia, pero supervisa el cumplimiento de tareas.	

- 6. Se ha dado cuenta que uno de sus colaboradores ejerce un liderazgo negativo en el grupo, ya que presiona continuamente a sus compañeros en contra de las políticas organizacionales, pero su rendimiento es muy satisfactorio. Usted:**

A. Discutiría con él (ella), el porqué de su actitud permitiéndole argumentar su posición.	
B. Tomaría las medidas correctivas pertinentes al caso.	
C. No se involucraría directamente, sino que contrataría asesoría externa para resolver el problema.	
D. Escucharía la argumentación del colaborador (a) pero se aseguraría que no siguiera influyendo contra las políticas de la empresa.	

- 7. Usted acaba de reemplazar a un directivo (a) que era muy estimado por el grupo. Normalmente este grupo ha podido aceptar responsabilidades y desempeñarse eficientemente, pero en estos momentos no permiten la dirección de parte suya. Usted:**

A. Se abstendría de intervenir en la actitud que ha tomado el grupo.	
B. Plantearía al grupo la situación que usted percibe que se está presentando y definiría el método de trabajo a utilizar.	
C. Hablaría con los miembros del grupo acerca de su trabajo y después implementaría los cambios necesarios.	
D. Alentaría la participación del grupo en el desarrollo del cambio, pero evitaría ser muy directiva.	

- 8. Entre dos miembros de su equipo de trabajo se han generado diferencias y altercados personales que influyen en su desempeño. Usted:**

A. Hablaría con los dos colaboradores acerca de la situación y se aseguraría del mejoramiento del desempeño.	
B. Intentaría hacer que los dos colaboradores buscaran la solución a su problema.	
C. No intervendría en la situación.	
D. Aclararía cuáles son las causas generadoras de la situación y plantearía la solución indicada.	

- 9. En una reunión de trabajo escucha comentarios negativos sobre la organización para la que usted trabaja que pueden perjudicar la imagen corporativa. Usted:**

A. Permanece indiferente esperando a que otra persona intervenga	
B. Intervendría inmediatamente argumentando sus opiniones y permitiría que los otros den sus comentarios.	
C. Plantearía su posición tratando de influir en las opiniones de otros.	
D. Participaría en los diálogos, pero se aseguraría que los miembros de ese grupo comprendieran sus razones.	

- 10. Recientemente usted fue puesto a cargo de dos grupos que se unieron, los cuales tienen actividades similares. Muchas de las personas se sienten inseguras en su trabajo y están confundidas. El rendimiento ha disminuido rápidamente. Usted:**

A. Explicaría los motivos de la unificación de los grupos y luego establecería los cambios necesarios con el fin de lograr los índices esperados de rendimiento.	
B. Le permitiría al grupo de reciente formación que determinara su propio rumbo.	
C. Discutiría la situación con el grupo permitiendo una corriente de libre pensamiento.	
D. Tomaría medidas de inmediato, para establecer procedimientos explícitos y supervisaría cuidadosamente.	

**11. Se ha sabido que su área dentro de la institución posiblemente desaparezca. El grupo ha trabajado bien en conjunto, pero su entusiasmo normal se ha visto afectado y su rendimiento es bajo. Usted:**

A. Permitiría al grupo asumir su propia situación frente al problema.	
B. Redefiniría normas y supervisaría cuidadosamente.	
C. Participaría dialogando, pero se aseguraría que los miembros del grupo comprendieran sus responsabilidades.	
D. Efectuaría una reunión del grupo en la que todos tendrían la oportunidad de participar.	

**12. Los miembros de su grupo no resuelven problemas por sí mismos. Normalmente usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo en las actividades ha sido bueno. Las relaciones interpersonales son adecuadas. Usted:**

A. Dejaría que el grupo solucione por sí mismo sus problemas.	
B. Se integraría al grupo y se ocuparían juntos de la solución a los problemas.	
C. Actuaría rápida y firmemente para corregir y dirigir en la solución de los problemas.	
D. Alentaría al grupo para que trabaje en los problemas y estaría disponible en el momento de las soluciones.	

**13. Su jefe inmediato le ha puesto un trabajo que tiene que cumplir a corto plazo. Usted:**

A. Citaría a sus colaboradores y asignaría tareas y responsabilidades a cada uno para cumplir a tiempo con el trabajo.	
B. Daría indicaciones a sus colaboradores para que ellos elaboren el trabajo en corto tiempo.	
C. Permitiría que los colaboradores aporten ideas para la realización del trabajo en corto plazo.	
D. Posibilitaría la participación de los colaboradores con el fin de realizar el trabajo en el tiempo esperado.	

**14. El desempeño del grupo que está a su cargo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro acerca de su capacidad de dirección frente al grupo. Usted:**

A. No hablaría de su inseguridad con el grupo.	
B. Discutiría la situación con el grupo e iniciaría los cambios necesarios.	
C. Tomaría las medidas necesarias para dirigir a sus colaboradores hacia el trabajo en una forma bien definida.	
D. Sería cuidadosa de no alterar las relaciones jefe-colaboradores siendo muy autoritaria al tratar de ejercer dirección.	

**15. Su superior la ha nombrado jefe de una misión específica. El grupo a su cargo, no tiene claridad con respecto a los objetivos. Para solucionar esto, usted ha citado a reuniones con el fin de informar a sus colaboradores la misión a cumplir. Las reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente, el grupo tiene el talento necesario. Usted:**

A. Esperaría que el grupo tome la iniciativa de asistir a las reuniones con el fin de enterarse de la misión a cumplir.	
B. Buscaría que el grupo participara en las reuniones y se aseguraría que comprendieran los objetivos.	
C. Ordenaría la asistencia a las reuniones y dirigiría al grupo hacia los objetivos de la misión.	
D. Procuraría la participación a las reuniones y permitiría la implicación del grupo hacia los objetivos de la misión.	

**16. La labor de su equipo de trabajo hasta el momento ha sido excelente, sin embargo, algunos de los miembros del equipo se sienten inseguros por cambios estructurales debido al alto índice de rotación del personal en la entidad. Usted:**

A. Discutiría los cambios de la institución con su equipo de trabajo y escucharía sus comentarios al respecto.	
B. Dejaría la situación como está.	
C. Explicaría los cambios en la organización y supervisaría que el equipo de trabajo continúe laborando eficientemente.	
D. Escucharía las recomendaciones del grupo, pero se aseguraría que se siguiera laborando normalmente.	

**17. El desempeño de su colaborador (a) ha sido satisfactorio durante varios años. En el curso de las últimas semanas usted ha notado que se deprime constantemente y descuida las funciones inherentes a su cargo. Usted:**

A. Tomaría las medidas correctivas del caso.	
B. Escucharía las razones que da su colaborador (a) para justificar su comportamiento en aras de la solución del problema.	
C. Esperaría para ver si la situación varía en corto tiempo.	
D. Lo (la) apoyaría para que saliera adelante de la depresión, pero recalcaría lo importante que es el desempeño adecuado de sus funciones para el buen desarrollo del departamento o de la institución.	



## Cuestionario de satisfacción laboral

En este cuestionario encontrarás 15 preguntas, las cuales tienen diferentes opciones de acuerdo a cómo te sientes en tu ámbito laboral, las Opciones que encontrar a continuación son:

Muy insatisfecho=1

Insatisfecho=2

Ni satisfecho ni insatisfecho =3

Satisfecho=4

Muy satisfecho=5

Ítem	1	2	3	4	5
<b>D1: Intrínseca</b>					
1. Condiciones físicas del trabajo					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5. Tu superior inmediato					
6. Responsabilidad que se te asignado					
7. Tu sueldo					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9. Relación entre dirección y trabajadores de tu empresa					
<b>D2: Extrínseca</b>					
10. Tú posibilidades de crecer profesionalmente					
11. El modo en que tu empresa está gestionada					
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces					
13. Tu horario de trabajo					
14. La variedad de tareas que realizas					
15. Tu estabilidad en el empleo					

## Anexo 3: Resultados del análisis de consistencia interna

### Confiabilidad de los instrumentos

#### FICHA TÉCNICA SOBRE LIDERAZGO SITUACIONAL

1. **Autor** : Bachenheimer 2009
2. **Adaptado** : Zuñiga Gonzales, Yoni Richard (2024)
3. **Administración** : Individual
4. **Duración** : 20 minutos
5. **Sujetos de Aplicación** : Profesional de enfermería
6. **Consigna**

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación, consta de 17 preguntas; conteste lo más honestamente posible todos y cada de los ítems o preguntas marcando el valor que crea conveniente.

#### 7. Consistencia Interna

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó la consistencia interna dada por el método del alfa de Cronbach, el mismo que se define como:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

$V_i$  = Varianza de cada Ítem

$V_t$  = Varianza total

Luego el instrumento tiene una consistencia interna de:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	17

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha Suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	93,8000	85,752	,012	,812
VAR00002	94,5000	86,603	-,070	,820
VAR00003	94,2000	84,372	,088	,812
VAR00004	94,1667	86,557	-,059	,813
VAR00005	95,2000	73,821	,654	,784
VAR00006	94,5333	78,671	,381	,799
VAR00007	94,0333	80,654	,517	,797
VAR00008	94,4667	76,189	,612	,789
VAR00009	94,7333	83,168	,104	,814
VAR00010	94,7667	81,013	,207	,809
VAR00011	94,6667	86,506	-,068	,823
VAR00012	94,6333	87,413	-,115	,825
VAR00013	94,8333	79,592	,480	,796
VAR00014	94,6000	81,352	,238	,806
VAR00015	94,6000	80,938	,279	,804
VAR00016	94,5000	79,017	,628	,793
VAR00017	94,0000	78,276	,623	,791

## FICHA TÉCNICA SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

- 8. Autor** : Bachenheimer 2009  
**9. Adaptado** : Zuñiga Gonzales, Yoni Richard (2024)  
**10. Administración** : Individual  
**11. Duración** : 20 minutos  
**12. Sujetos de Aplicación** : Profesional de enfermería  
**13. Consigna**

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación, consta de 17 preguntas; conteste lo más honestamente posible todos y cada de los ítems o preguntas marcando el valor que crea conveniente.

### 14. Consistencia Interna

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó la consistencia interna dada por el método del alfa de Cronbach, el mismo que se define como:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

$V_i$  = Varianza de cada Ítem

$V_t$  = Varianza total

Luego el instrumento tiene una consistencia interna de:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,883	15

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	93,7667	82,185	,036	,788
VAR00002	94,4667	85,016	-,171	,802
VAR00003	94,1667	83,040	-,050	,793
VAR00004	94,1333	83,361	-,072	,790
VAR00005	95,1667	70,764	,653	,756
VAR00006	94,5000	72,741	,553	,763
VAR00007	94,0000	76,828	,581	,769
VAR00008	94,1333	79,637	,124	,788
VAR00009	94,8667	71,154	,531	,762
VAR00010	94,5667	76,116	,431	,771
VAR00011	94,7667	74,047	,443	,769
VAR00012	94,6667	75,402	,432	,771
VAR00013	94,4333	73,840	,557	,764
VAR00014	94,7000	78,907	,158	,787
VAR00015	94,7333	74,271	,400	,772

## **Anexo 4. Consentimiento informado**

Título de la investigación: Liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024

Investigador: Zuñiga Gonzales, Yoni Richard

### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024.”, cuyo objetivo es determinar la relación entre el liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024. Esta investigación es desarrollada por estudiantes del programa de estudio gestión de los servicios de la salud, de la Universidad César Vallejo del campus Lima, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad con el permiso del hospital público de Casma.

Describir el impacto del problema de la investigación

Abordar los problemas relacionados con la cultura de trabajo en equipo y el comportamiento organizacional es crucial para mejorar la calidad del cuidado, la satisfacción y retención del personal, la eficiencia operativa, el clima organizacional y la innovación en los hospitales. Un enfoque en estas áreas puede llevar a un entorno laboral más saludable y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a los pacientes.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de minutos y se realizará en el ambiente del hospital público de Casma. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**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 no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzarán a la institución al término de la investigación. 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 tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos 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 Zuñiga Gonzales, Yoni Richard email: \_\_\_\_\_ y asesores; Dr. Castillo Saavedra Ericson Félix y Dra. Millones Alba Erica Lucy email: \_\_\_\_\_

**Consentimiento**


Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada. Nombre y apellidos: [colocar nombres y apellidos]  
Fecha y hora: [colocar fecha y hora].

**Nombre y apellidos:** [colocar nombres y apellidos]

**Firma(s):**

**Fecha y hora:** [colocar fecha y hora]

## Anexo 5. Autorización para el desarrollo del proyecto de investigación

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>GUÍA DE ELABORACIÓN DE * TRABAJOS CONDUCTENTES A GRADOS Y TÍTULOS</b>	Código : PP-G-02.02 Versión : 06 Fecha : 01.04.2024 Página : 11 de 75
---	--	--

### Autorización de uso de información de empresa

Yo... Karen Judith fajardo fernandez  
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)  
 identificado con DNI 43664716, en mi calidad de Directora del  
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)  
 área de Hospital San Ignacio de Casma  
(Nombre del área de la empresa)  
 de la empresa Hospital San Ignacio de Casma  
(Nombre de la empresa)  
 con R.U.C N° 20531636532, ubicada en la ciudad de Casma

### OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor(a, ita.) Yoni Richard Zuñiga Gonzalez  
(Nombre completo del o de las estudiantes)

Identificado(s) con DNI N° 80199932, de la ( ) Carrera profesional .....  
 para que utilice la siguiente información de la empresa:



- Aplicación de cuestionarios a los trabajadores
  - Acceso a la información del recurso humano de enfermería
- (Detallar la información a otorgar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su ( ) Tesis para optar el Título Profesional, ( ) Trabajo de investigación para optar al grado de Bachiller, ( ) Trabajo académico, (X) Otro (especificar).

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- ( ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;
- ( ) Mencionar el nombre de la empresa.

  
Yoni Richard Zuñiga Gonzalez  
 Firma y sello del Representante Legal  
 DNI: 43664716

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación / en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Firma del Estudiante  
 DNI: 80199932

Firma del Estudiante  
 DNI:

\* Este documento es firmado por el representante legal de la institución o a quien este delegue.

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Títulos serán considerados como COPIA NO CONTROLADA.



## Solicitud de autorización para realizar la investigación en una institución

Cuzco, 20 de mayo de 2024

Señor (a):  
**Bióloga Karen Judith Fajardo Fernández**  
**Directora del Hospital San Ignacio de Casma**  
**Hospital San Ignacio de Casma**  
**Presente.-**

Es grato dirigirme a usted para saludarlo, y a la vez manifestarle que dentro de mi formación académica en la experiencia curricular de investigación del III ciclo, se contempla la realización de una investigación con fines netamente académicos /de obtención de mi título profesional al finalizar mi carrera.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicito su colaboración, para que pueda realizar mi investigación en su representada y obtener la información necesaria para poder desarrollar la investigación titulada:

**"Liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de Casma, 2024".**

En dicha investigación me comprometo a mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa, salvo que se crea a bien su socialización.

Se adjunta la carta de autorización de uso de información en caso que se considere la aceptación de esta solicitud para ser llenada por el representante de la empresa.


Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de mi formación profesional, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

  
**Yoni Riehard Zuñiga Gonzales**  
**DN/N.º 80194932**

  
**Biga. Karen Fajardo Fernandez**  
**CSF 7714**  
**DIRECTORA (E)**

**NOTA:** Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentran fuera del Campus Virtual Tarma serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

	HOSPITAL DE APOYO "SAN IGNACIO" DE CASMA	RECURSOS HUMANOS
---	--	------------------

"Año del bicentenario, de la consolidación de nuestra independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Casma, 23 de Mayo del 2024.

**PROVEIDO N° 037 -2024-HASIC/RRHH/D.-**

**Referencia : Expediente N° 1541-2024**

**Asunto : Solicito autorización para realizar trabajo de investigación**

Visto el documento de la referencia presentada por el Lic. Yoni Richard Zúñiga Gonzales, personal nombrado destacado a esta institución donde solicita autorización para realizar trabajo de investigación titulada "Liderazgo situacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de un hospital público de casma, 2024"; al respecto esta Dirección en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos dan su autorización para que realice su trabajo de investigación considerando la prudencia y reserva de la información adquirida.

**Atentamente,**

KJFF/PKRV/lcp  
C.c.  
Interesado  
Archivo



TAP. Paola Ramon Vilcayta Karen Fojardo Fernandez  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS CBP 9914 DIRECTORA (E)



Zuniga Gon:  
Lic. en E. N. S. 1112  
C.E.P. N° 46787

## Anexo 6: Evidencia de la población

### INFORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL HOSPITAL DE APOYO "SAN IGNACIO DE CASMA"

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CEP	OBSERVACIÓN
01	Castillo Vásquez Esmelda Yudvd	18840354	15228	Nombrada
02	Gamonal Llatas María Vilma	32766063	41821	Nombrada
03	Bustamante Sandoval Angélica María	32111444	59914	Nombrada
04	Naucapoma López Liz Milagros	32917173	22858	Nombrada
05	Urquiaga Alva Yessica Pilar	32990582	54132	Nombrada
06	Pinto Carranza Helley Tatiana	45435625	59628	Nombrada
07	Dávila Dávila Katia	32982928	33557	Nombrada
08	Sánchez Bacillo María Natividad	18117084	17192	Nombrada
09	Salas Ramírez Yesenia	40937448	58596	Nombrada
10	Huanri Pajuelo Julissa Marleni	42472702	57085	Nombrada
11	Plasencia Muñoz Anita Noemi	42483693	48278	Nombrada
12	Flores Alegre Fina María	32129827	59913	Nombrada
13	Gamarra Quispe Mercedes Jessica	41061803	48807	Nombrada
14	Ibañez Mendoza Elizabeth Edith	41432241	51832	Nombrada
15	Machuca Salvatierra Gabriel Ángel	21839203	21877	Nombrado
16	Effio Nuñez María Nelsa	32131849	19358	Nombrada
17	Urquiaga Alva María Elena	32940176	34134	Nombrada
18	Risco Matienzo Melissa Mishell	70164791	95156	Nombrada
19	Zuñiga Gonzales Yoni Richard	80194932	46787	Nombrado destacado
20	Pajuelo López Lucy Jane	32958934	57368	Nombrada rotada
21	Villalva Esquivel Jaclyn Ninoshka	71038958	94477	Contratada
22	Flores Trigo Astrid Sofía	70184928	83947	Contratada
23	Pérez Sánchez Melanie del Pilar	47313129	71880	contratada
24	Canaval Gamio Naylea Milagros	46084206	72949	Contratada
25	Córdova Zevallos Edita Esmeralda	32946739	36264	Contratada
26	Vergel Aguilar Vasti Fiorela	46618084	75386	Contratada
27	Alayo Manrique Kelly Sussy	42832899	59031	Contratada
28	Lucero Barrios Santos Feliciana	42956282	74566	Contratada
29	Desposorio Zárate Judith Mónica	47634005	90032	Contratada
30	Abad Llanto Margarita Rosalía	45346495	74052	Contratada
31	Ramos Iparraguirre Evelyn Dayanna	70553992	71037	Contratada
32	Obregón Roldán Tania María	72381108	76006	Contratada
33	Puicón Julca Violeta Yanet	10567219	91012	Contratada
34	Obeso Alcántara Beatriz Rosely	70168608	77115	Contratada
35	Casahuamán Castañeda Angie Raisa	45873395	74251	Contratada
36	Gamez de los Santos Johanna	70134393	81019	Contratada
37	Gensollen Rodríguez Alejandra	74926133	92621	Contratada
38	Ruiz Quichiz Ricardo Jesús	73456541	94539	Contratado
39	Nuñuvero Mejía Keli Yuliza	44911894	92624	Contratada
40	Maza Liza Jack Robinson	32971524	46390	Contratado
41	Yánac Aranibar Luz Diana	45346506	71875	Contratada



**INFORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES TÉCNICOS EN ENFERMERÍA QUE LABORAN EN EL  
HOSPITAL DE APOYO "SAN IGNACIO DE CASMA"**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	OBSERVACIÓN
01	Villafuerte Toledo Felicitas Hilda	31625010	Nombrada
02	Chávez Maza Sonia Mercedes	32131559	Nombrada
03	Chachas Inocente Magdalena	32106886	Nombrada
04	Durand Rosales Romelia del Carmen	32130416	Nombrada
05	Guerrero León Gilberta Martha	31604414	Nombrada
06	Hifume García Hilda Aymee	42098819	Nombrada
07	Huamán Medina Haydee Marlene	32100254	Nombrada
08	Inocente Agüero Vilma Lillana	32125325	Nombrada
09	Lafora Sarrín Shirley Milagros	40794106	Nombrada
10	León Ortega Rosa Adellna	32110517	Nombrada
11	Mayhuay Dextre Venancia	32127499	Nombrada
12	Olivos Casas Verónica Violeta	32111824	Nombrada
13	Paredes León Julia Constantina	40606339	Nombrada
14	Pérez Rubén Elena	32138017	Nombrada
15	Ramírez Castro Amparo Mercedes	16002851	Nombrada
16	Ramírez Núñez Narda Giovanna	40108240	Nombrada
17	Rodríguez Roque Marisol Angela	43907616	Nombrada
18	Roque Yauri Herme Isolina	32104971	Nombrada
19	Salazar Minaya Martha Rosario	32129837	Nombrada
20	Villafranca Luna Miriam Sonia	32110064	Nombrada
21	Cadillo Osorio Norma Isidora	32111436	Nombrada Rotada
22	Jara Yerbasantá Sandra	41167226	Nombrada Rotada
23	Culli Pariachi María Aurora	32106360	Nombrada Destacada
24	Lopez Indacochea Consuelo Isabel	44945197	Contrato 276
25	Olivos Casas Yari Yrene	41475839	Contrato 276
26	Flores Castro Katherine Melissa	75902135	Contrato 276
27	Campos Aguilar Ana Karina	41513706	Contrato 276
28	Caceres Henostroza Zeyda Salomé	41068240	Contrato 276
29	Centurión Chávez Milagros Grabiela	47301579	Contrato 276
30	Santisteban Inoñan María Lidia	45988697	Contrato 276
31	Durand Arias de Ruiz Diana Josefina	43869981	Contrato 276
32	Aquiño Solís Nelly María	32132742	Contratada
33	Cono Robles Elena Berenice	43775979	Contratada
34	Dávila Díaz Giovanni Ivone	44590542	Contratada
35	Durand Valverde Lohander Wilder	41734990	Contratado
36	Fructuoso Baltazar Erminio Gabriel	47092730	Contratado
37	López Miranda Sonia Beatriz	41874655	Contratada
38	Minaya Torres Dina Maribel	40456396	Contratada
39	Motta Cruz Edgar Fredy	46136433	Contratado
40	Paredes Agurto Mahaniltz Carmen	70225757	Contratada
41	Reyes Paz Liseth Roxana	44646456	Contratada
42	Rímac Alarcón Etelvina Johana	70167826	Contratada

43	Torres Mendoza Tania Janeth	70154421	Contratada
44	Valladares Roldán Marco Antonio	40752574	Contratado
45	Villón Cochachín Yesenia Vanessa	45668015	Contratada
46	Zarzosa Dextre Ayde Silvia	70237378	Contratada
47	Zarzosa Ramos Carmen Esther	31650749	Contratada
48	Carahuanco Lino Karina Danieia	46392125	Contratada
49			
50			



**Bla. Karen Patricia Fernandez**

DIRECTORA (E)  
Directora del HASIC

Firma y sello



**TAP. Paola Ramon Vilcarino**

Jefe de recursos humanos del HASIC

Firma y sello