



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el  
personal asistencial de un hospital de las Fuerzas  
Armadas. Lima 2018**

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

**Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud**

**AUTORA:**

Br. Silvia Mercedes Palomino Balaguer

**ASESOR:**

Dr. Joaquín Vértiz Osoreo

**SECCIÓN:**

Ciencias médicas y de salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los servicios de salud

**LIMA - PERÚ**

**2019**



## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **PALOMINO BALAGUER, SILVIA MERCEDES**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud*, ha sustentado la tesis titulada:

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ASISTENCIAL DE UN HOSPITAL DE LAS FUERZAS ARMADAS. LIMA 2018**

Fecha: 25 de enero de 2019

Hora: 3:30 p.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Angel Salvatierra Melgar

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dra. Marlene Magallanes Corimanya

Firma: .....

**VOCAL:** Dr. Joaquin Vertiz Osoreo

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Revisar formato APA*  
*Revisar anotaciones en el propio documento.*

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico a mi familia, en especial a Mercedes Balaguer, pues ella fue mi principal apoyo en todo momento y la que me impulsó a seguir adelante a pesar de los obstáculos y dificultades que se me presentaban.

A Julia Arana, que es la persona que siempre me ha ofrecido amor y comprensión.

### **Agradecimientos**

En primera instancia agradezco al Dr. Joaquín Vértiz, persona que me guio en la elaboración de esta investigación; a la institución donde realice el estudio al Centro Médico Naval y a mi centro de trabajo por darme las facilidades de seguir formándome académicamente.

**Resolución de vicerrectorado académico N°00011-2016-UCV-VA****Lima, 31 de marzo de 2016****Declaración de Autoría**

Yo Silvia Mercedes Palomino Balaguer, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, sede/filial Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado "Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las fuerzas armadas. Lima 2018" presentada, en 145 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 12 de enero del 2019



Br. Silvia Mercedes Palomino Balaguer

DNI: 72428451

## Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las fuerzas armadas. Lima 2018”, que tuvo como objetivo establecer la relación del liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Posgrado. En el capítulo I se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III, los resultados tanto descriptivos como inferenciales. El capítulo IV contiene la discusión de los resultados, el V las conclusiones y el VI las recomendaciones respectivas. Finalmente se presentan las referencias y los anexos que respaldan la investigación.

La conclusión de la investigación fue que existe relación estadística significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018. (Rho = 0,785)

La autora

## Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
I. Introducción	14
1.1 Realidad Problemática	15
1.2 Trabajos previos	17
1.3 Teorías relacionadas al tema	20
1.4 Formulación del problema	41
1.5 Justificación del estudio	42
1.6 Hipótesis	43
1.7 Objetivos	44
II. Método	45
2.1 Diseño de Investigación	46
2.2 Variables, operacionalización	47
2.3 Población y muestra	50
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	51

2.5	Métodos de análisis de datos	58
2.6	Aspectos éticos	59
III.	Resultados	60
3.1	Descripción de resultados	61
3.2	Resultados correlacionales	72
IV.	Discusión	76
V.	Conclusiones	79
VI.	Recomendaciones	81
VII.	Referencias	83
	Anexos	92
	Artículo científico	93
	Matriz de consistencia	100
	Consentimiento informado	102
	Instrumentos	103
	Certificado de validez de instrumentos	106
	Matriz de datos	112
	Impr pant de los resultados estadísticos procesados en spss y/o Excel	128
	Carta de autorización de la institución	141
	Acta de aprobación de originalidad	143

**Índice de tablas**

Tabla 1. Matriz operacional de la variable Liderazgo	48
Tabla 2. Matriz operacional de la variable Satisfacción laboral	49
Tabla 3. Servicios de hospitalización encuestados del Centro Médico Naval "CMST"	50
Tabla 4. Baremo de la Escala para medir liderazgo	53
Tabla 5. Baremo de la Escala para medir satisfacción laboral	54
Tabla 6. Validez del instrumento de Liderazgo, según expertos	55
Tabla 7. Niveles de confiabilidad	55
Tabla 8. Resumen de procesamiento de casos	56
Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad	56
Tabla 10. Resumen de procesamiento de casos	57
Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad	57
Tabla 12. Distribución de Liderazgo	61
Tabla 13. Distribución de las dimensiones del liderazgo	62
Tabla 14. Distribución de Satisfacción laboral	63
Tabla 15. Distribución de las dimensiones de satisfacción laboral	64
Tabla 16. Liderazgo y Satisfacción laboral	65
Tabla 17. Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral	67
Tabla 18. Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral	68
Tabla 19. Liderazgo correctivo/evitador y Satisfacción laboral	70
Tabla 20. Prueba de normalidad de los datos de las variables y dimensiones	71

Tabla 21. Correlación de Liderazgo y Satisfacción laboral	72
Tabla 22. Correlación de Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral	73
Tabla 23. Correlación de Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral	74
Tabla 24. Correlación de Liderazgo correctivo/evitador y Satisfacción laboral	75

## Índice de figuras

Figura 1. Diferencia líder y jefe	21
Figura 2. Funciones del líder	21
Figura 3. Cuatro funciones claves del líder	22
Figura 4. Once principios	23
Figura 5. Cuatro componentes del liderazgo transformacional	29
Figura 6. Estructura jerárquica conocida como pirámide de Maslow	36
Figura 7. Teoría de las necesidades – D. McClelland (1961)	37
Figura 8 . Distribución de Liderazgo	61
Figura 9 . Distribución de las dimensiones del liderazgo	62
Figura 10 . Distribución de Satisfacción laboral	63
Figura 11 . Distribución de las dimensiones de satisfacción laboral	64
Figura 12. Liderazgo y Satisfacción laboral	66
Figura 13. Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral	67
Figura 14. Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral	69
Figura 15. Liderazgo correctivo/evitador y Satisfacción laboral	70

## Resumen

La importancia de este estudio se basó en brindar conocimientos sobre la percepción del trabajador acerca de sus líderes, guardando relación con la satisfacción del cliente interno. Por consiguiente, la investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018. Bajo un enfoque cuantitativo, donde se desarrolló una investigación correlacional. La población estuvo constituida por 120 personas, por otra parte, para la recolección de la información se utilizó la técnica de cuestionario y como instrumentos se utilizó el MLQ forma 5X corta de B. Bass y Avolio, constituida por 36 preguntas para liderazgo y el SL –SPC de Sonia Palma para satisfacción laboral de 36 ítems. Además, los resultados evidenciaron que un 40% de encuestados no considera que exista un alto nivel de liderazgo y el 60,83% si lo considera. Por otro lado, un 31,6% de los participantes no tiene un alto nivel de satisfacción laboral; a pesar de esto, la mayor parte del personal asistencial (68,33%) tiene un alto nivel.

Se concluyó en la investigación, que existe relación estadística significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018. (Rho de Spearman = 0,785)

Palabras claves: Liderazgo, Satisfacción laboral, Personal asistencial.

### **Abstract**

The importance of this study was based on granting knowledge about workers perception related to their leaders, keeping ties with internal customer satisfaction. Therefore, the research was aimed to set up the relationship between leadership and the job satisfaction level among the care personnel of an Armed Forces' Hospital (Lima, 2018).

Under a quantitative approach, in which a correlative research was undertaken, there was a sample of 120 people; on the other hand, it was used the questionnaire technique for collection of data, having as instruments the B. Bass and Avolio MLQ (5X-short Form), comprised of 36 leadership questions and the Sonia Palma job satisfaction questionnaire (SL-SPC), also comprised of 36 items. Additionally, the results demonstrated that 40% of surveyed people do not consider there is a high level of leadership, while 60, 83% actually do. On the other side, 31, 6% of the total do not have a high job satisfaction level; in spite of this, most of them (68, 33%) do have it.

The research revealed that there is a high significant statistic, directly proportional and positive relationship between leadership and job satisfaction among the care personnel of an Armed Forces' Hospital-Lima, 2018. (Spearman's  $\rho = 0,785$ ).

Key words: Leadership, Job Satisfaction, Care Personnel

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática

El liderazgo es el “proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales”. Por tanto, se considera que se refiere de una acción individual, cuyos efectos repercuten en todo un sistema social. (Agüera, 2004, p.24); por otra parte, la razón por la que necesitamos el liderazgo en nuestras instituciones se debe a que las personas que laboran en dichos lugares son mucho más difíciles y demandantes. (Tracy, 2015, p.2). Según Bernard M. Bass, menciona que los estilos de liderazgo están comprendidos en tres dimensiones: transformacional, transaccional y correctivo/evitador (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1985; citado en Ayoub, 2011, p.25).

Asimismo, es importante mencionar a la satisfacción que se entiende como “la acción de cumplir las necesidades o deseos de la organización”. Además, se puede decir que es la disposición del trabajador frente a su propio trabajo. (Hernández, 2011). Por otra parte, según Mason y Griffin (2012) indican que la satisfacción laboral debería ser conceptualizada no solo a nivel individual, sino también grupal. (p.48) Por consiguiente, Sonia Palma en su escala para evaluar el nivel de la satisfacción laboral de trabajadores lo categoriza en alto, medio y bajo. (Palma, 1999, p. 10)

A nivel internacional, en Chile se reporta que se encontró una relación positiva entre los estilos directivo, participativo y persuasivo con la satisfacción laboral; además menciona que en los problemas de los recursos humanos existen grandes dimensiones de insatisfacción influenciados significativamente por directivos que no cumplen con los derechos del personal asistencial, ya que tiene que ejecutar condiciones de trabajo para la seguridad y salud, además reformas remunerativas progresivas que son postergadas (Oliva y Molina, 2016), de igual manera en Arabia Saudita se reportó que las enfermeras estaban más satisfechas con los líderes que demostraron estilo de liderazgo transformacional. (Abualrub y Alghamdi, 2012).

En un estudio hecho en Perú, Juliaca, concluyó que el estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral demuestra, que si existe relación positiva débil, por otra parte el estilo de liderazgo transaccional y satisfacción laboral demuestra que si existe relación positiva débil, y por último el estilo de liderazgo evitador y satisfacción laboral presentó relación positiva débil (Chipa y Choque, 2017), de la misma manera en Arequipa se encontró un alto nivel de significancia entre ambas variables de las enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado (Quenta y Silva, 2016).

Por observaciones propias es oportuno mencionar que es bastante evidente el ausentismo laboral de los trabajadores del el área de salud, lo que puede significar que existe una insatisfacción laboral, así como también el notorio retraso o impuntualidad en la hora de entrada del personal debido a la falta de motivación por parte de la gerencia del área tomando en cuenta que existe sobrecarga de trabajo del empleado de turno. Por otra parte, existe una inadecuada relación entre el jefe inmediato y el empleado notándose falta de comprensión ante eventualidades personales relevantes donde amerita atención y apoyo para el trabajador, negándose así la flexibilidad para resolver problemas de gran importancia.

El liderazgo castrense, que es designado por jerarquía de grado superior a un cargo de gestión de recursos humanos en personal asistencial, no teniendo la carrera profesional en salud, si no que mayormente son formados para la defensa nacional tal como, aviadores, submarinistas, caballería u otros. Por otro lado, tienen que contar con un equipo que cumplan con los objetivos, metas y resultados esperados que utilicen metodologías y planes que fomenten la satisfacción laboral, practicando así un liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/ evitador.

Por lo tanto, esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las fuerzas armadas; con el propósito de otorgar nuevos conocimientos sobre la relación mencionada en las fuerzas armadas, donde el cargo es jerárquico y el mando no va necesariamente con el perfil adecuado para el puesto.

## 1.2 Trabajos previos

### 1.2.1. Antecedentes internacionales.

Guerrero, Añazco, Valdivieso y Sánchez (2018) realizaron un trabajo de investigación titulado *Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral* donde se propuso presentar como el liderazgo influye de forma positiva en la satisfacción laboral. Fue un estudio donde se recopiló las lecturas relacionadas al liderazgo y la satisfacción laboral. Donde concluyeron que el liderazgo es una fuerza que impulsa la satisfacción laboral.

Oliva y Molina (2016) realizaron un trabajo de investigación titulado *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillan-Chile* donde se propuso establecer los estilos de liderazgo de directores de los centros de salud y la satisfacción laboral percibida por los funcionarios de las mismas. Fue una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional de corte transversal; se encuestó a 179 funcionarios mediante instrumentos validados para las variables mencionadas. Donde concluyeron que hay relación positiva entre los estilos directivo, participativo y persuasivo con la satisfacción laboral, especialmente en las dimensiones satisfacción con las remuneraciones, con la supervisión y con el ambiente físico; además cabe enfatizar que el estilo de liderazgo directivo fue el predominante, respecto a satisfacción laboral en general predominó el nivel medio.

Cárcamo-Fuentes y Rivas-Riveros (2015) realizaron un trabajo de investigación titulado *Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores públicos o privados en Temuco, Chile, 2015* donde se propuso conocer el estilo de liderazgo que ejercen enfermeras (os) asistenciales, docentes y supervisoras (es). Fue una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal; donde se encuestó a 165 personas mediante el cuestionario multifactorial de liderazgo en su forma corta. En el estudio se concluyó que predomina el liderazgo transaccional en la población estudiada, afectando el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo transformador.

Cifuentes y Manrique (2014) realizaron un trabajo de investigación titulado *Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención Bogotá - Colombia*, se propuso evaluar el grado de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería que trabajan en centro de salud de cuarto nivel de atención e identificar las características socio demográficas y laborales que tienen relación con los factores determinantes de la misma. Fue una investigación cuantitativa, descriptiva, transversal, encuestando a 105 enfermeras asistenciales. Se concluyó que la satisfacción laboral media de los profesionales de enfermería es de 2.9. Además, Se obtuvo como resultado que las enfermeras presentan mayor insatisfacción que los hombres. Estadísticamente es significativa la relación entre satisfacción laboral y el tipo de universidad de la cual fue egresado el profesional de enfermería. El personal de enfermería que labora por más de 7 años se encuentra más insatisfecho en su trabajo que aquellos quienes laboran menos tiempo.

González, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) realizaron un trabajo de investigación titulado *Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospital públicos, Santiago - Chile*, cuyo objetivo fue determinar la satisfacción laboral percibida por los profesionales de enfermería de los centros de responsabilidad (CR) o servicios, de los 5 hospitales del sector "Gran Santiago", de la RM. La metodología del estudio fue cuantitativa, transversal de tipo descriptivo correlacional, donde la población fue de 214 enfermeros de nivel universitario. En el estudio se concluyó que a pesar que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro sino uno más adecuado para la situación, existe relación entre satisfacción laboral y estilos de liderazgo.

### **1.2.2 Antecedentes nacionales.**

García y Leandres (2018) en su tesis titulada *Carga laboral y satisfacción de las enfermeras del servicio de emergencia del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo - EsSalud, Arequipa – 2017* donde se propuso instaurar la correlación de las variables mencionadas de las enfermeras del servicio de emergencia. Fue una investigación cuantitativa, descriptiva y con diseño correlacional. Concluyendo que no hubo relación entre las variables nombradas, sin embargo el 85.9% de enfermeras tenía una regular satisfacción laboral.

Calderón (2017) en su tesis titulada *Liderazgo situacional en el desgaste profesional en el personal de la Clínica Delgado – AUNA Lima, 2017* donde se propuso establecer la influencia del liderazgo situacional en el deterioro profesional del personal. Fue una investigación cuantitativa, con diseño no experimental de corte transeccional. Concluyendo que el liderazgo situacional si influye en el desgaste profesional, el mismo que está directamente relacionada con el ambiente de trabajo y el desenvolvimiento personal.

Chipa y Choque (2017) en su tesis titulada *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral del profesional de Enfermería de Micro Red Santa Adriana Juliaca – 2017* donde se propuso establecer la relación que existe entre las variables mencionadas del personal de enfermería . Fue una investigación cuantitativa, de tipo no experimental de corte transversal descriptivo correlacional. En esta investigación se concluyó que las variables no tienen asociación.

Zelada (2014) realizó un trabajo de investigación titulado *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del centro de salud Conde de la Vega Baja Lima-Perú*, cuyo objetivo fue determinar el nivel de satisfacción del personal asistencial, e identificar el nivel de satisfacción laboral según dimensiones. El estudio fue de nivel aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo de corte transversal; la población fue de 28 personas. En la investigación se concluyó que el mayor porcentaje del personal asistencial tiene un nivel de satisfacción bajo, referido a que el personal no tiene suficiente oportunidad para recibir capacitación, la institución no proporciona las herramientas suficientes para tener un buen desempeño en el puesto al trabajador; los jefes no reconocen el trabajo bien hecho, no toman en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones.

Carrera (2014) realizó un trabajo de investigación titulado *Capacidad de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de la red de salud Pacasmayo, Lima – 2014*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables mencionadas. Fue una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional de corte transversal, y en donde la población fue de 30 enfermeras/os. En el estudio se concluyó que la capacidad de liderazgo tiene relación significativa con el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería, siendo comprobado por la prueba de Chi cuadrado.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

A continuación se presentan los diferentes conceptos y teorías relacionadas con los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las fuerzas armadas, se describen las dimensiones que permitieron la medición de las variables de estudio y las diferentes teorías bajo las cuales se desarrolló la presente investigación.

#### **1.3.1 Bases teóricas de liderazgo**

##### **1.3.1.1 Definición de liderazgo:**

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias han generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones, así como diversos autores han tratado la temática.

Agüera (2004) define que el liderazgo es “la forma de orientar a miembros del equipo, para lograr alcanzar objetivos de manera exitosa”. (p.24).

Quiroga (2010) Define el liderazgo como “una manera que utiliza la persona para investigar en conjunto con otras, información diferente y útil”. (p. 22).

##### **1.3.1.2 Definición de líder:**

López y Aparicio (2001) describen que “ser líder significa demostrar capacidades de realizar actividades con alto grado de competencia”.

Carrasco Esquivel (2006)”: Un líder es aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”.

### 1.3.1.3 Diferencia de un líder y jefe:

Jefe	Líder
Se da por la autoridad	Existe por la buena voluntad
Privilegio de mando	Privilegio de servicio
Inspira miedo	Inspira confianza
Sabe cómo se hace las cosas	Enseña a hacer las cosas
Maneja a las personas como cosas	No trata a la personas como cosas
Llega a tiempo	Llega antes
Asigna tareas	Da el ejemplo

Figura 1. Diferencia líder y jefe (Tomado deTilan, 2010, p, 7)

### 1.3.1.4 Funciones del líder:

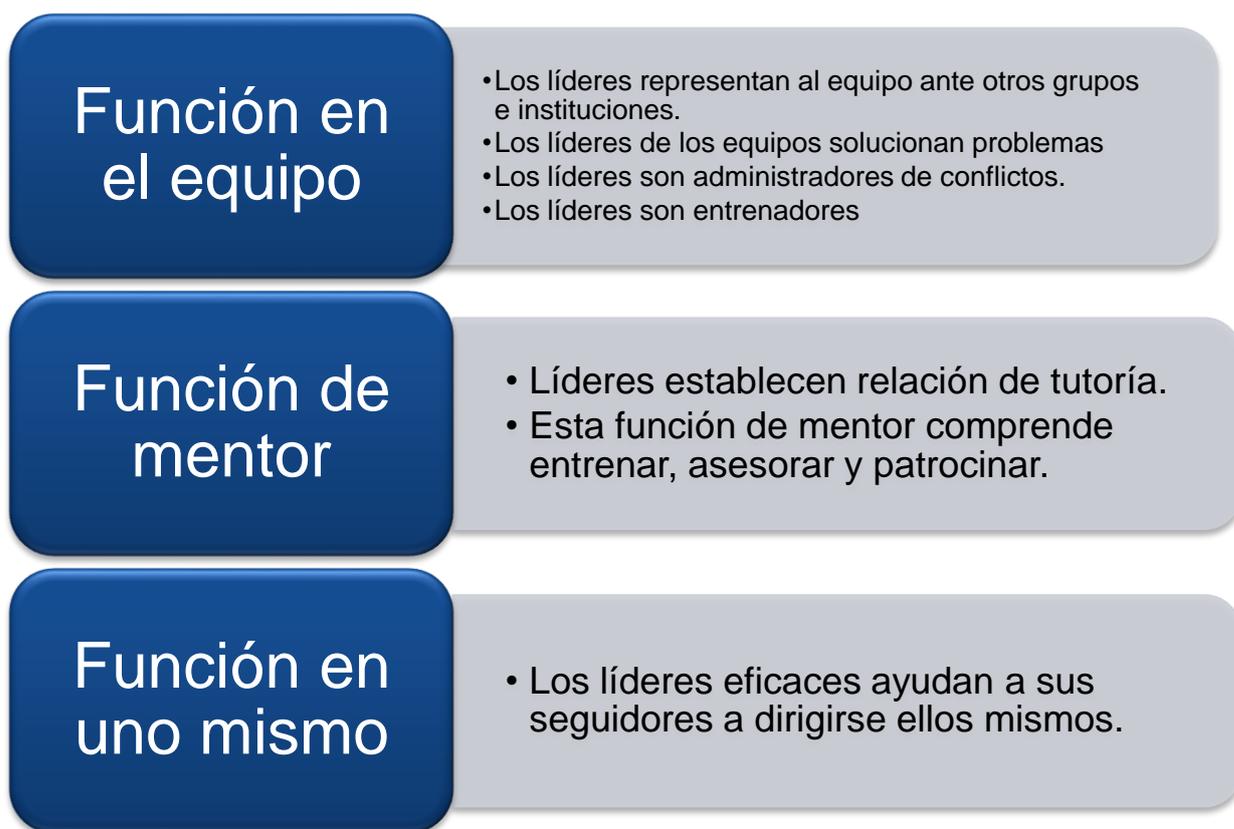


Figura 2. Funciones del líder según Quispe (2015)



Figura 3. Cuatro funciones claves del líder según Covey (Citado en Lopez, 2001)

### 1.3.1.5 Once principios de liderazgo:



Figura 4. Once principios (Akio, 2009)

### 1.3.1.6 Importancia del liderazgo:

Max Weber fue uno de los mayores teóricos que abordó el tema del liderazgo y su importancia en todo orden social. Por lo dicho, se puede ver que la importancia de los líderes aparece en la mayoría de los proyectos que involucran grupos humanos, y especialmente en los que están expuestos a situaciones que obligan a tomar decisiones, a menudo con *riesgo*. La virtud del líder aparece en esos momentos, pero pensándolo en términos más generales, se puede decir que las virtudes del líder sobrepasan esas situaciones más difíciles. Es que en todo momento el líder debe pensar en el bienestar del grupo por sobre cualquier interés particular, y esto contempla también darle la dimensión que el futuro merece.

Muchas veces la parte más difícil y también la más importante del liderazgo es la de pensar en qué momento debe dejarse el paso a un nuevo líder con más juventud y energías, tan difícil en los casos de personalidades a las que les cuesta delegar, pues están habituadas a hacerse cargo de todas las decisiones.

Flores (2010) refiere que las diversas organizaciones para lograr una supervivencia en cualquier organización, deben contar con un liderazgo capacitado y calificado para que la empresa crezca y perdure en el tiempo. Además, menciona:

- Es importante ser capaz de tener visión y misión definidas que mantengan los valores verdaderos.
- Permite planificar, organizar, utilizando de manera correcta las herramientas necesarias para el buen funcionamiento.
- Encaminar de manera prudente, el desarrollo integral de cualquier organización. (p.40).

### **1.3.1.7 Teorías de liderazgo:**

A continuación, se empezarán a documentar las diferentes investigaciones que se han realizado sobre las distintas teorías sobre liderazgo. A través de una línea de tiempo, se irán identificando estas teorías, dentro de las cuales pueden evidenciarse distintos enfoques o modelos:

- **Teoría del Gran Hombre**

Esta teoría es una de las primeras de la evolución, donde se conoció en el siglo XX el concepto de liderazgo, se basó en el estudio de diferentes historias de los grandes líderes, donde se conoció las diversas características que evidenciaban las diferencias entre otras personas, llegando a la conclusión de que los líderes no nacían, se hacían. Esta teoría se encuentra dentro del primer micro nivel entre las teorías de liderazgo y se basó en dejar evidente que los seres humanos traían consigo rasgos que los identificaban como líder, mostrando capacidades para influenciar a los demás (Daft, 2006).

- **Teoría de los Rasgos**

Para la década de 1920, se pudo encontrar la teoría de los rasgos donde gracias a las hipótesis del gran hombre la cual se basó en estudios que detallaban las características que distinguían a los líderes de las demás personas. (Daft, 2006).

Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008). Posteriormente, Stodgill también llevó a cabo una investigación donde evidencia que no hay características específicas que definan el liderazgo, por el contrario las habilidades vienen conformadas por determinadas situaciones específicas. (AECOP, 2006). Años más tarde como consecuencia de todo este estudio, se crea la Ohio State University en la cual continúa el análisis de los factores de éxito o fracaso del liderazgo y se llega a la conclusión que los líderes tienen tendencias hacia los procesos y hacia las relaciones (AECOP, 2006).

### ▪ **Teoría del Comportamiento**

Pasando al macro nivel de comportamiento, existen otras teorías con nuevo enfoque, donde los especialistas en el tema se orientan mayormente en estudiar como ellos actúan respecto a sus seguidores. Hacia la década de 1950, las nuevas investigaciones se orientaron en observar lo que hacen los líderes por lo que al poco tiempo se amplió y se determinó que el comportamiento de un líder fuese más eficaz que otro. (Daft, 2006).

Daft (2006), expone dos frases las cuales pueden ser consideradas como los pilares de esta teoría:

- La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.
- Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

Dentro de este nuevo enfoque, los especialistas en el tema identifican dos comportamientos particulares que los líderes utilizan en la interacción con sus seguidores, estos comportamientos son un liderazgo autocrático y un liderazgo democrático.

Daft (2006) define estos dos comportamientos como:

- Autocrático: “es el líder que centraliza la autoridad, deriva poder de su puesto, controla los premios y a coacciona”.
- Democrático:” líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento”.

### ▪ **Teoría de la Contingencia**

Continuando con la evolución de los estudios, se encuentra la teoría de la contingencia, donde al igual que la teoría del comportamiento, presenta características del líder con relación de los seguidores, así como también se agrega un supuesto más, el cual es la interacción que presentan estos dos con el entorno en el que se desarrollan.

Esta teoría tiene como enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo. En consecuencia, lo que se quería probar, era que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes situaciones que se daban (Daft, 2006).

Dicho en otras palabras, las variables fundamentales son tres para esta teoría y son:

- La relación entre el líder y sus seguidores
- La estructuración de las tareas
- El poder que ejerce el líder.

Cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores es clara genera una visualización de las metas y objetivos, generando una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o la situación (Lupano y Castro, 2008; Hernández et al., 2011)

Por todo lo anterior, se puede decir que la evolución del liderazgo (hasta esta teoría) ha ido desde el estudio de los rasgos de los grandes líderes, pasando luego, al comportamiento que estos tenían sobre sus seguidores y posteriormente, incluir la interacción de estos rasgos y comportamientos con la situación en la cual se daba el liderazgo.

- **Teoría de la Influencia**

La teoría de la influencia, tiene como enfoque principal la teoría de liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por otra parte, define que sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006).

El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo y tiene una visión clara de las metas y se compromete a cumplir cada una de ellas, sabe expresar esta visión de forma explícita a sus seguidores, posee un tipo de comportamiento atípico (comparado con otro tipo de líder) y es un agente de cambio constante del entorno (Gómez, s.f).

Por otra parte el carisma es una cualidad que estimula y motiva a los seguidores a realizar actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos. Esto significa que un líder basado en el estilo carismático, es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores obteniendo resultados favorables tomando en cuenta que los trabajadores realicen más de lo normal. Un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención debido a su posición de poder, la capta debido a sus cualidades y personalidad. (Daft, 2006).

Dicho en otras palabras, el carisma más que una cualidad es una habilidad, lo cual indica que produce entusiasmo, interés o afecto a través de la influencia del encanto personal, y si se practica correctamente favorece el desempeño de toda una organización, permitiendo que los seguidores tengan una visión mucho más amplia de las cosas, dejando atrás los intereses personales para el bien del equipo y la organización (Maxwell, 2011; Daft, 2006).

Según Zárate y Matviuk (2012), la inteligencia emocional también jugará un papel importante en la dirección de los seguidores, esta cualidad es importante porque tiene una relación directa con la salud física y mental de las personas lo que repercute de manera positiva el desempeño laboral del grupo, sobretodo en situaciones con altos grados de contenido emocional.

#### ▪ **Teoría de las Relaciones**

Se pueden encontrar dos tendencias principales dentro de esta teoría, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Los estudios de estas dos tendencias se empiezan a dar desde la década de mil novecientos ochenta.

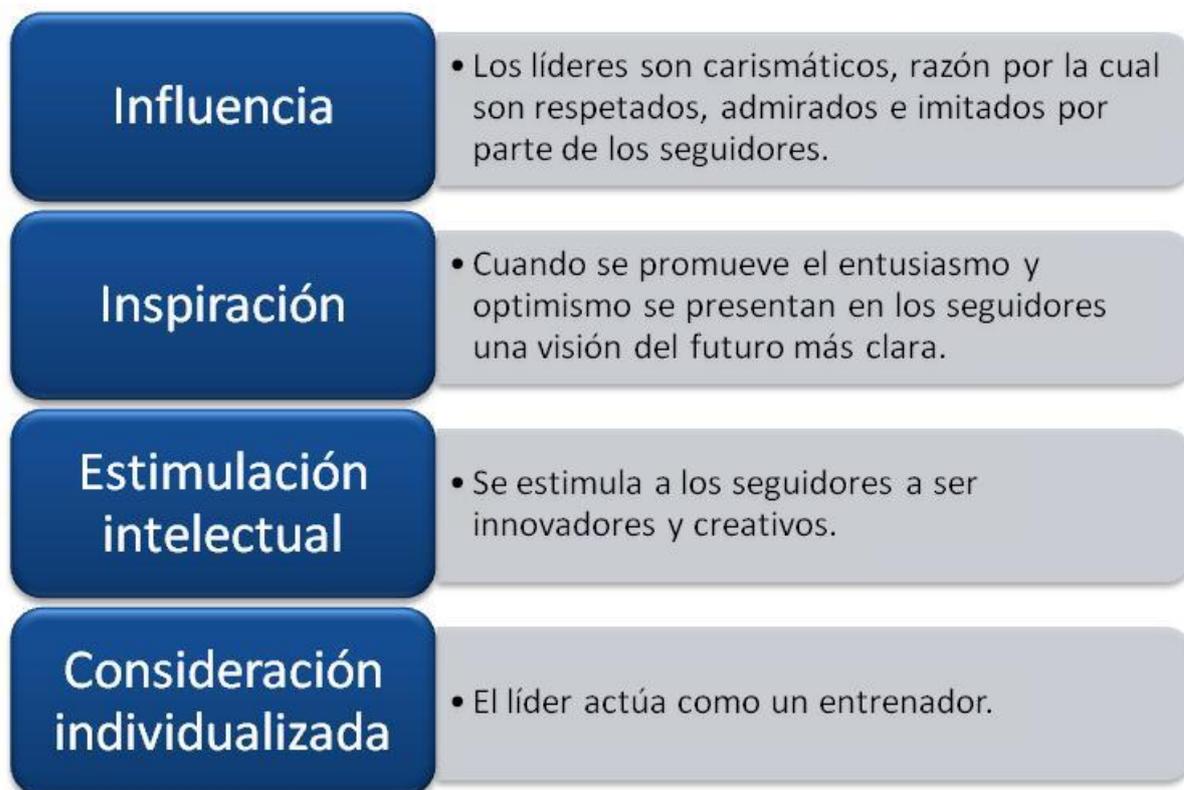
El liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, donde se ofrecen recompensas para satisfacer dichas necesidades logrando cumplir con las metas y objetivos de la organización por parte de los seguidores luego de haber recibido atención a sus necesidades (Daft, 2006).

Salazar (2006) y Gómez (2008), concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- **Recompensa contingente:** se trata de otorgar recompensas a los seguidores en función del cumplimiento de las metas y de objetivos.
- **Dirección por excepción:** consiste en la aplicación de sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.

Continuando ahora con el liderazgo transformacional, se define como, el tipo de liderazgo ideal, el cual estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección. (Bass y Riggio, 2006).

Este tipo de liderazgo según Bass y Riggio (2006); se nutre de cuatro componentes:



*Figura 5.* Cuatro componentes del liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006)

Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementará la autoestima logrando un desempeño óptimo, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización (Bass y Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos. (Bass y Riggio, 2006).

- **El modelo de liderazgo de rango completo (MLRC).**

Bernard M. Bass (1985, citado en Ayoub, 2011) fue su principal precursor y es uno de los enfoques más estudiados actualmente. Su aporte consiste en integrar múltiples teorías sobre liderazgo e integrarlas en un constructo multidimensional, además, desarrolló un instrumento que le brinda la capacidad de ser medido empíricamente. El instrumento se denomina Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés). De acuerdo al MLRC (*Full Range Leadership*, FRL, en inglés), los estilos de liderazgo están comprendidos en tres dimensiones: transformacional, transaccional y correctivo/evitador (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1985; citado en Ayoub, 2011, p.25).

En cuanto al término estilos de liderazgo el modelo se refiere a: “Las pautas coherentes del comportamiento presentado por un individuo”, percibidas por otros, cuando trata de influir en las actividades de los demás (Hersey et al., 2007, citado en Ayoub, 2011, p.59)

### **Liderazgo transformacional**

Según Ruíz (2016) consiste en aumentar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia e ir más allá de sus autointereses por el bienestar del grupo, asimismo los autores coinciden en que el líder transformacional tienen una clara visión acerca de lo que desean en el futuro para la institución. De tal manera motiva a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. Es importante mencionar que el efecto transformador de los líderes transformacionales se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos.

En consecuencia, se puede plantear que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). A esta dimensión integran cuatro sub escalas.

- Carismático: Los líderes de este toman mucho en cuenta el tema moral, confianza e integridad, lo que es percibidos por parte de los seguidores. Se colocan a la cabeza de la situación y celebran el éxito alcanzado con su gente. (Mendoza y Ortiz, 2006).
- Motivación inspiracional: Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, mostrando esfuerzos extras y convenciendo a los seguidores de sus habilidades para realizar sus labores. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses (Mendoza y Ortiz, 2006). El espíritu de equipo es levantado a través del entusiasmo y optimismo (Coronado, Domínguez, Olivares, y Retes, 2014)
- Estimulación intelectual: Lleva al líder a capacitar a otros para que analicen problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones (Mendoza y Ortiz, 2006). Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias técnicas innovadoras para la solución de problemáticas.
- Consideración individualizada: Consiste en el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. Este líder presta atención a los logros de sus seguidores y sus necesidades de superación, desarrolla la escucha activa y comunicación (Mendoza y Ortiz, 2006).

### **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional está basado en el intercambio. (Ruíz, 2016, p.34) dentro de este grupo se encuentra.

- **Recompensa Contingente:** refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un trabajador por haber realizado correctamente el trabajo y haber alcanzado las metas planteadas. Bass (citado en Barrera, Giraldo y Barbosa, 2010).
- **Dirección por Excepción:** refiere a las acciones correctivas que toma el líder únicamente cuando ocurren fallas o algo va mal. En este caso se puede observar dos direcciones, por excepciones activa, y por excepciones pasiva, la primera cuando el líder interviene para monitorear el desempeño del seguidor y toma acción correctivas cuando no cumple con su trabajo, en si este líder actúa antes de que ocurra el problema y en la segunda dirección los líderes Intervienen cuando ha ocurrido el problema.

### **Liderazgo Evitador o Ausencia de liderazgo**

Este último liderazgo fue realizado por Bass 1981, donde define el liderazgo que no tiene las habilidades de ejercer como líder y son también conocidos como liderazgo Laissez Faire, el cual es conocido como más liberal, donde los trabajadores poseen independencia operativa y son los que tienen un mayor poder de decisión. Es decir que el líder liberal hace y deja hacer dependiendo del desempeño de los trabajadores para establecer objetivos, no juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores debido a que cuentan con libertad total al realizar actividades. Las desventajas de este liderazgo laissez faire radica en que los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia para tomar decisiones en caso de no contar con el líder ante una situación. Se puede llegar a perder el objetivo si no hay trabajo en equipo (Mendoza y Ortiz, 2006).

## **1.3.2. Bases teóricas de la satisfacción laboral**

### **1.3.2.1 Definición de satisfacción laboral:**

Giménez (1999) dice que la satisfacción laboral es producto de las acciones adoptadas por parte de la persona ante su trabajo por su salario, supervisión, oportunidad de ascenso, relaciones sociales, así como también responsabilidad, reconocimientos y políticas empresariales

La satisfacción laboral se refiere a “la actitud general que tiene una persona respecto a su trabajo”, entonces si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción, sin duda tendrá una actitud positiva en el trabajo. (Robbins & Coulter, 2014, p 420).

### **1.3.2.2 Causas de la satisfacción laboral**

Fuentes (2012) explica que la satisfacción laboral no es solo el tema del salario, sino la importancia que le da el trabajador a sus actividades laborales. El trabajo puede ser felicidad y bienestar de una persona (p15). La satisfacción profesional involucra muchos factores que generan calidad de vida profesional, los cuales son la congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, entre otros, lo que hará que incremente el grado de satisfacción en el trabajador y disminuya el ausentismo.

### **1.3.2.3 Consecuencias de la satisfacción laboral**

Fuentes (2012) explica que la satisfacción en el lugar de trabajo genera diversas consecuencias para la persona, afectando actitudes en su vida familiar y personal incluyendo la salud física y la duración de su vida

Marquina (2012) indica que los trabajadores no satisfechos pueden sufrir distintos accidentes, por varias razones como por ejemplo la salud inestable, estrés, poca concentración, entre otros.

#### 1.3.2.4 Efectos de la satisfacción laboral sobre el desempeño laboral

Según Zelada los efectos de la satisfacción laboral sobre el desempeño laboral:

- **Satisfacción y productividad:** Algunos estudios realizados indican que un trabajador feliz en su sitio de trabajo es una persona productiva y eficiente. En el mismo orden de ideas, esta conclusión se basa en la realización correcta de un trabajo lo que conlleva a una sensación de confort, además de que la empresa puede recompensar la eficacia de la productividad (Chiang y Ojeda, 2013).
- **Satisfacción y ausentismo:** Se trata de la insatisfacción que conllevan a la faltas o ausencias que son evidentes en los trabajadores (Mendoza, 2015).
- **Satisfacción y rotación:** Se refiere cuando el trabajador realiza un buen desempeño laboral lo cual lleva a una posibilidad de rotación y la institución querrá conservarlo ya sea con aumento de sueldo, recompensas o ascendiéndolo (Zelada, 2014).

#### 1.3.2.5 Factores determinantes de la satisfacción laboral

- **Trabajo actual:** Es el lugar que se le proporciona al trabajador para desempeñar su labor, examina el nivel de autonomía, las diferentes habilidades que tiene el empleado y el significado de la actividad realizada (Zelada, 2014, p.6). Por lo general, los trabajadores escogen actividades que les permitan desempeñar sus habilidades y conocimientos con eficiencia generando en ellos satisfacción por sus labores realizadas (Pérez y Rivea, 2015).
- **Trabajo en general:** Consiste en la demanda de conocimientos que tiene el empleado y que lo involucra con todo el personal de la institución donde trabaja (Zelada, 2014, p.6).
- **Interacción con el jefe Inmediato:** Es la opinión que emite el trabajador con respecto a la interacción diaria con su jefe directo de acuerdo con sus actividades realizadas (Calcina, 2012).

- **Oportunidad de progreso:** Son ocasiones que el trabajador debe aprovechar para crecer y subir de nivel dentro de la institución, teniendo expectativas para capacitarse y potenciarse (Zelada, 2014).
- **Remuneración e incentivos:** Consiste en pagos o reconocimientos que percibe el empleado por realizar actividades asignadas (Calcina, 2012).
- **Interrelación con sus compañeros de trabajo:** Se trata de la relación que se tienen entre los empleados, siendo fundamental el respeto, la comunicación y la ayuda mutua, brindando calidad de trabajo (Calcina, 2012).
- **Ambiente de trabajo:** Consiste en la manifestación que da el empleado en cuanto al sentido de pertenencia que siente por la institución, comunicación dentro y fuera de la organización, toma de decisiones tanto de manera individual como grupal (Zelada, 2014).

#### **1.3.2.6 Importancia de la satisfacción laboral**

Para los trabajadores la satisfacción laboral es de suma importancia, igualmente lo es para la institución donde laboran. Al descubrir ciertos factores relacionados con el trabajo por actitudes irregulares, se pueden actuar corrigiendo este tipo de situaciones dañinas o perjudiciales, favoreciendo así la satisfacción en el trabajo del personal (Giménez, 1999).

El aumento del rendimiento de los empleados depende de la satisfacción laboral, produciendo trabajo eficiente y de calidad, un trabajador feliz es un trabajador productivo y eso radica de la relación satisfacción – productividad. El personal satisfecho habla de manera positiva de la institución, superando las expectativas de su puesto de trabajo y ayuda los demás. (Fuente, 2012)

#### **1.3.2.7 Teorías de satisfacción laboral**

Las teorías de la satisfacción laboral son distintas ya que, siempre habido gran interés por analizarla. Por consiguiente, se explicará a continuación las teorías de la variable mencionada:

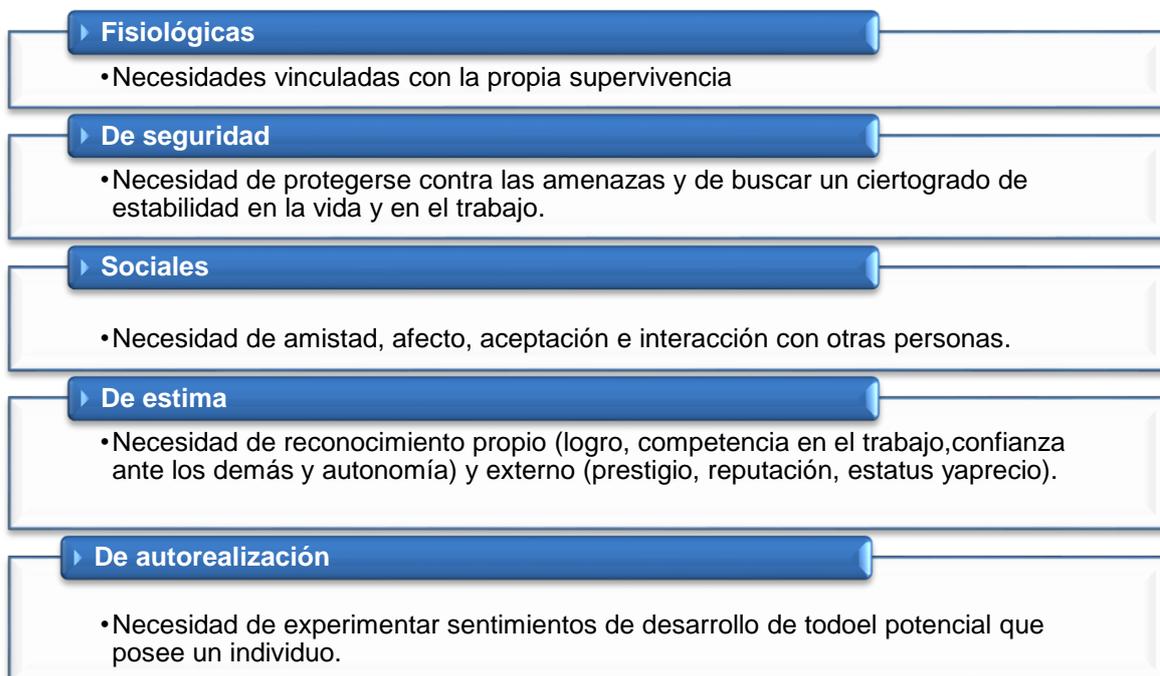
▪ **Teoría de las necesidades – A. Maslow (1954)**

Las necesidades de la satisfacción están ordenadas según sus jerarquías, tal como:

**Inferiores:** Fisiológica y Seguridad

**Superiores:** Las sociales, Autorrealización y estima

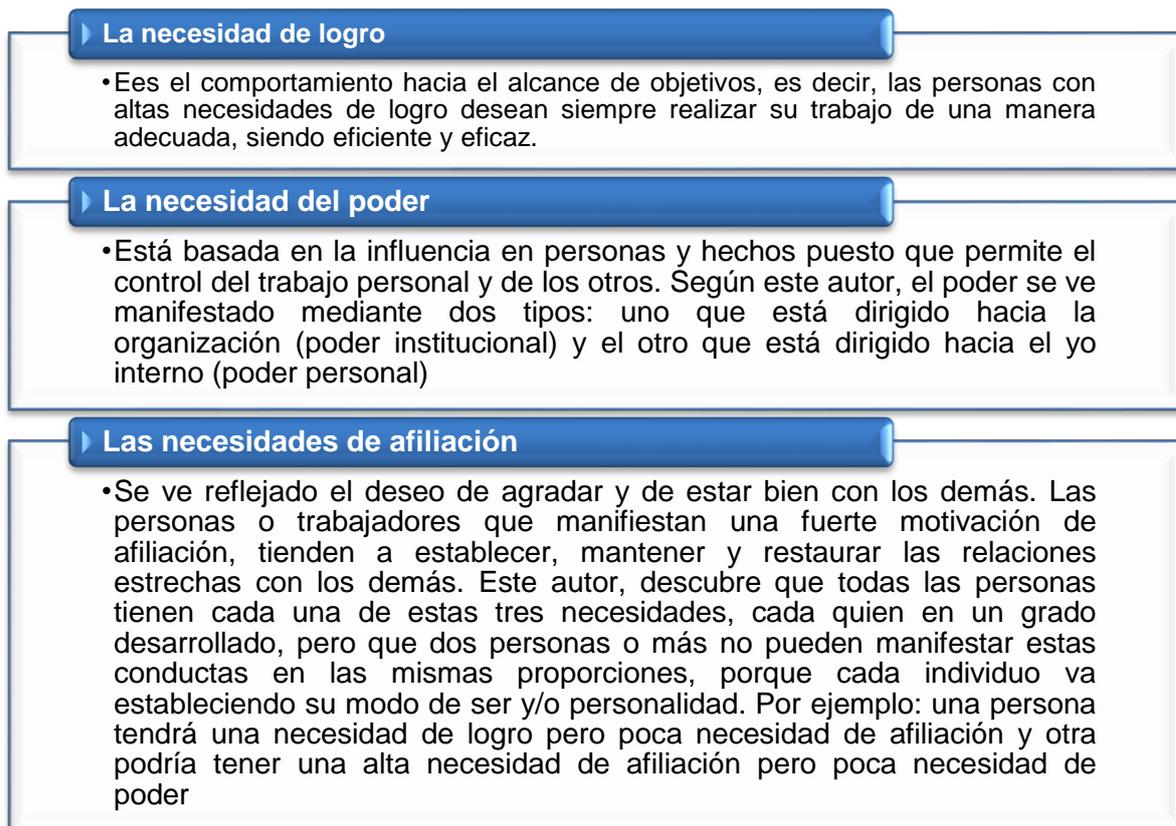
Se crea otro nivel de necesidad de satisfacción superior, pues cuando los directivos identifiquen en el empleado y lo benefician con una recompensa.



*Figura 6.* Estructura jerárquica conocida como pirámide de Maslow (Castañeda, 2009)

▪ **Teoría de las Necesidades - D. McClelland (1961)**

Planteo un modelo de necesidades para la motivación, ya sea por los logros: en donde el individuo realiza su trabajo en forma eficaz y eficiente, por poder: en donde es por la influencia institucional o personal, por afiliación: en donde el individuo trata de quedar muy bien con las personas.



*Figura 7. Teoría de las necesidades – D. McClelland (1961)*

▪ **Teoría de la Fijación de Metas – Locke (1969)**

Son aquellas en donde el objetivo es el desempeño en donde se alcanza la satisfacción personal. Además, las metas están orientadas a la satisfacción de necesidades de logro y las necesidades de estima con la finalidad del crecimiento personal, cuando se trata de autorrealización. La utilidad de la fijación de metas para los directivos tendrá que determinar su especificidad y dificultad. Las personas de motivación de logro tendrán que establecer un nivel alto de desempeño mediante metas difíciles y concretas por sus mismas competencias.

Estas fijaciones de metas son las que influyen en el grado de dificultad lo que ocasiona la elevación de calidad de meta donde se refleje mejor productividad y desempeño.

- **Teoría del Ajuste en el Trabajo – Dawis, England y Lofquist (1984)**

Esta teoría se refiere a cumplir las necesidades y valores que corresponde al individuo y ambiente. Es decir, cuando una persona más que nada tenga habilidades como: experiencia, actitudes, comportamiento y conocimientos, siendo este competente en los requerimientos de su función, es por ello que se realiza un buen trabajo, logrando así la satisfacción del empleador. También se busca que el trabajador logre la necesidad de la satisfacción a través del confort, estatus, altruismo, autonomía y seguridad. Lo cual motiva que el empleado logre tener éxito y sea reconocido por el empleador.

- **Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1987)**

Herzberg explica los factores que el comportamiento de las personas del ámbito laboral, quien los considera como factores extrínsecos y factores intrínsecos, también llamado motivacionales.

**Factores Extrínsecos:** Son las condiciones en donde las personas desempeñan su trabajo y los principales factores higiénicos. (Guillén C., 2004)

**Salario:** Se refiere a todas las entregas económicas; el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables. Para Chiavenato (2000), el salario representa una de las más complejas transacciones, ya que, se compromete a una rutina diaria, dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Por tanto, el salario es un factor motivacional extrínseco porque es la fuente de renta que define, en función de su valor; mientras que para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión.

**Condiciones de trabajo:** Incluye el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo, sus instalaciones y materiales; con respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal y rechazar los turnos rotatorios.

**Seguridad laboral:** se define como el grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales.

**Políticas organizacionales:** son lineamientos que definen el desarrollo de la vida institucional con una visión constructiva, y permite la interacción entre sus miembros, lo cual suele ser un aspecto muy valorado, porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

**Supervisión:** Este factor se define como el grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea, que lleva a cabo un trabajador.

**Relaciones interpersonales:** constituyen la base del éxito de las organizaciones; se refieren a la capacidad para establecer nexos de confianza y colaboración mutua. Para que las relaciones entre los miembros de la organización sean efectivas, se requiere tener habilidades de comunicación, saber expresarse con claridad y precisión, para enfrentar los conflictos e intercambiar información. Según Barner (2002), las relaciones interpersonales “incrementan la confiabilidad del liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento de habilidades”. La satisfacción se desarrollan de manera responsable y comprometida; en sintonía con la productividad de la organización.

**Factores Intrínsecos:** Son más relaciones al puesto con el perfil que el individuo ejecuta, los factores motivadores (Guillén C., 2004)

**Reconocimiento:** En este contexto la actividad laboral requerida por el trabajo, proporciona al individuo información clara y directa, sobre la eficacia de su ejecución, en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

**Logro:** Se refiere a la satisfacción laboral personal de completar un trabajo, resolver problemas, o ver los resultados de un esfuerzo.

**Progreso:** Es un proceso evolutivo que permite al ser humano lograr todas aquellas metas y expectativas establecidas, en términos de mejorar su calidad de vida. Cuando existe progreso, las personas tienden a mostrar mayores deseos de cooperar y participar proactivamente en la vida organizacional, pues esto representa un valor agregado a la satisfacción laboral.

**Responsabilidad:** Es la capacidad que tiene el ser humano de convocar, aceptar (individualmente) e influir (colectivamente) en las decisiones y actos que realiza conscientemente. Cuidando así el uso de bienes y servicios. Conforme al planteamiento anterior, la responsabilidad que tiene el individuo, haciéndose cargo de todas las consecuencias de sus actos. , libre de obrar y así lograr que la persona tome conciencia de sí mismo, como responsable de sus propias acciones.

**El trabajo mismo:** Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

- **Teoría de Sonia Palma (1999)**

Para Palma el concepto en el ámbito laboral es la disponibilidad o fijación relativa que ejecuta el empleado en su trabajo, implementándolo de acuerdo a su experiencia, vivencias y valores. Sus funciones se ejecutan de acuerdo a sus competencias de desempeño en el puesto asignado, en donde el empleado satisfecho va a tener su reconocimiento.

Considera siete Dimensiones:

**Condiciones físicas y/o materiales:** Son estructuras o materiales que ayudan al trabajador.

**Beneficios laborales y/o remunerativos:** Es el incentivo económico adicional relacionado al trabajo que realiza.

**Políticas administrativas:** Normas de la organización.

**Relaciones sociales:** Es la interrelación satisfactoria entre los miembros de la organización.

**Desarrollo personal:** Es el crecimiento que tiene el trabajador como autorrealización personal.

**Desempeño de tareas:** Es cuando el trabajador hace énfasis a sus actividades diarias en la institución donde trabaja.

**Relación con la autoridad:** Es la opinión que da el trabajador respecto a la interacción diaria con su jefe directo.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las fuerzas armadas. Lima 2018?

### **1.4.2. Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Lima 2018?

#### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Lima 2018?

#### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo correctivo/ evitador y el nivel satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018?

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. Justificación teórica**

Desde el punto de vista personal, este trabajo pretende reafirmar los conceptos de los autores sobre el liderazgo, el cual es “la forma de orientar a miembros del equipo, para lograr alcanzar objetivos de manera exitosa” (Agüera, 2004, p.24); y a su vez la satisfacción laboral que se refiere a “la actitud general que tiene una persona respecto a su trabajo”, entonces si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción, sin duda tendrá una actitud positiva en el trabajo. (Robbins & Coulter, 2014, p. 420).

Por otra parte, la presente investigación es de gran importancia, debido a que ayudará a la mejora del liderazgo castrense, por consiguiente, la gestión de recursos humanos que se encuentra actualmente es más compleja por lo que se requiere de grandes innovaciones, entre los elementos estructurales y de procesos, es por ello que los directivos requieren manejar y conocer una serie de factores claves para un desempeño eficiente y eficaz de la entidad y a su vez los empleados que se encuentran a su cargo. Obteniendo así una trascendencia de optimización de condiciones laborales, beneficiando a los usuarios, ya sea, persona, familia y comunidad.

También ayudará a identificar los niveles de satisfacción laboral del personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, para buscar plantear una propuesta de solución.

### **1.5.2. Justificación práctica**

Con esta investigación se ha demostrado a través de los antecedentes mencionados que hay una relación que conlleva a soluciones importante en el proceso de gestión, logrando cambios significativos en la mejora de las instituciones de salud, demostrando que el estilo de liderazgo puede relacionarse de manera positiva con la satisfacción laboral castrense. De este modo, esta investigación contribuye a la solución del problema proporcionando información de la percepción del trabajador acerca de cómo se desenvuelve su directivo influyendo en su satisfacción laboral, por ende puede repercutir en el ambiente de trabajo.

### **1.5.3. Justificación metodológica**

Este estudio contiene información importante para el conocimiento de los trabajadores del área de la salud, con el fin de dar a entender e interpretar mejoras en cuanto a la gestión y de esta manera enseñar la forma de cómo manejar ciertas situaciones en el entorno laboral. Es importante mencionar la relevancia de este estudio, porque se puede generar una adopción de este procedimiento por parte de la institución para a partir de ello tener en cuenta ciertas deficiencias y regenerar detalles.

De este modo, se enriquece la investigación a través de estudios y métodos demostrados con el fin de contribuir a un óptimo desarrollo laboral donde exista un clima balanceado, de esta manera se podrá recomendar futuros estudios a instituciones que sean sus pares de la institución castrense.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general:**

Existe relación entre el liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

### **1.6.2 Hipótesis específicas:**

#### **Hipótesis específica 1:**

Existe relación entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

#### **Hipótesis específica 2:**

Existe relación entre el liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

#### **Hipótesis específica 3:**

Existe relación entre el liderazgo correctivo/ evitador y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

Establecer la relación entre liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1:**

Determinar la relación entre liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

#### **Objetivo específico 3**

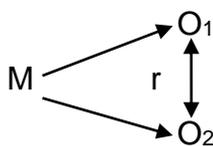
Determinar la relación entre liderazgo correctivo/ evitador y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

## **II Método**

## 2.1 Diseño de estudio

El diseño de la investigación es no experimental, porque no se manipulan tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones para observar sus efectos en las variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152). Además fue de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento y se tenía como propósito describir las variables y analizar su interrelación. (Hernández *et al.* 2014, p. 154)

A continuación se presenta el diseño empleado. (Charaja, 2004)



M: Muestra conformada por profesionales de enfermería.

O1: Observación de la variable liderazgo.

O2: Observación de la variable satisfacción laboral.

r: Relación entre variables mencionadas.

### 2.1.1 Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que nos permitió el control de las variables para su análisis y compararlas con estudios similares. (Hernández *et al.*, 2014 p 4).

Se usó el método hipotético deductivo, porque se inició en la observación del fenómeno a estudiar, en base a las cuales se plantearon los problemas e hipótesis respectivas y que luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la verdad de los enunciados deducidos. (Lorenzano, 1994).

### 2.1.2 Tipo de investigación

El alcance de la investigación fue correlacional, ya que tiene la finalidad de conocer la relación que existe entre dos o más variables (liderazgo y satisfacción laboral). (Hernández *et al.*, 2014 p 93). Además fue observacional, porque no hay

intervención por parte del investigador y se limita a medir las variables que se define en el estudio. (Hernández *et al.*, 2014).

Asimismo el estudio fue básica, ya que tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente (Landeau, 2007) y prospectiva, porque se registra la información según van ocurriendo los fenómenos. (Hernández *et al.*, 2014, p 93)

## **2.2 Variables, operacionalización**

En la investigación se establecieron como variables de estudio liderazgo y satisfacción laboral, estas variables fueron de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, por lo tanto se pudieron establecer relaciones de orden entre las categorías.

### **2.2.1 Definición conceptual de las variables**

**Variable liderazgo:** Agüera (2004) menciona que “el liderazgo es la forma de orientar a miembros del equipo, para lograr alcanzar objetivos de manera exitosa”. (p.24).

**Variable satisfacción laboral:** Definido como “la actitud general que tiene una persona respecto a su trabajo”, entonces si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción, sin duda tendrá una actitud positiva en el trabajo. (Robbins & Coulter, 2014, p 420).

## 2.2.2 Definición operacional de las variables

**Tabla 1**

***Matriz operacional de la variable Liderazgo***

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rango
Liderazgo transformacional (LTF)	Influencia idealizada (atribuida) – IIA	10, 18, 21, 25	Casi siempre	Bajo (36-83)
	Influencia idealizada (conductual) – IIC	6, 14, 23, 24		Medio (84-131)
	Motivación inspiracional – MI	9, 13, 26, 36	Bastante	Alto (132-180)
	Estimulación Intelectual – EI	2, 8, 30, 32		Liderazgo transformacional:
	Consideración individualizada - CI	15, 19, 29, 31		
Liderazgo transaccional (LTR)	Recompensa contingente – RC	1, 11, 16, 35	De vez en cuando	Alto (74-100) Liderazgo transaccional:
	Dirección por excepción activa –DPEA	4, 22, 24, 27		Bajo (8-18) Medio (19-29)
Liderazgo correctivo/evitador (LF)	Dirección por excepción pasiva- DPEP	3, 12, 17, 20	Nunca	Alto (30-40) Liderazgo correctivo/ evitador
	Dejar hacer (laissez faire ) – LF	5, 6, 28, 33		Bajo (8-18) Medio (19-29) Alto (30-40)

Tabla 2

**Matriz operacional de la variable Satisfacción laboral**

Condiciones Físicas y/o Materiales	Materiales o infraestructura donde se desenvuelve la labor.	1, 13, 21, 28, 32	Totalmente de acuerdo	Bajo (36-83) Medio (84-131) Alto (132-180) Condiciones fís. /mat.
Beneficios Laborales y/o Remunerativos	Grado de complacencia en relación con el incentivo.	2, 7, 14, 22	De acuerdo	Bajo (5-11) Medio(12-18) Alto(19-25) Beneficios lab. /rem.
Políticas Administrativas	Grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales.	8, 15, 17, 23, 33	Indeciso	Bajo(4-9) Medio(10-15) Alto(16-20) Políticas admin.
			En desacuerdo	Bajo(5-11) Medio(12-18) Alto(19-25)
Relaciones Sociales	Interrelación con otros miembros de la organización.	3, 9, 16, 24	Totalmente en desacuerdo	Relaciones personales: Bajo(4-9) Medio(10-15) Alto(16-20)
Desarrollo Personal	Oportunidad que tiene el trabajador para su autorrealización.	4, 10, 18, 25, 29, 34		Desarrollo personal: Bajo(6-13) Medio(14-21) Alto(22-30)
Desempeño de Tareas	Valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad donde labora.	5, 11, 19, 26, 30, 35		Desempeño de tareas: Bajo(6-13) Medio(14-21) Alto(22-30)
Relación con la Autoridad	Valoración de la relación del trabajador con el jefe directo.	6, 12, 20, 27, 31, 36		Relación con la autoridad: Bajo(6-13) Medio(14-21) Alto(22-30)

## 2.3 Población, muestra y muestreo

### 2.3.1 Población

En el centro Médico Naval “Cirujano Mayor Santiago Távora” los profesionales de enfermería están distribuidos en cuatro diferentes áreas tanto administrativo como asistencial, que son las áreas de hospitalización, consulta externa, áreas críticas y gestión administrativa. Sin embargo, el estudio estuvo conformado por 120 profesionales de enfermería de los diferentes servicios del área de hospitalización.

*Tabla 3*

*Servicios de hospitalización encuestados del Centro Médico Naval “CMST”*

<b>Servicios del Centro Médico Naval</b>	<b>Personal profesional de enfermería</b>
Servicio de pediatría (Sala 1-5)	10
Servicio Medicina Varones (Sala 3-1)	10
Servicio infectología varones (sala 3-2)	10
Servicio de traumatología (3-3)	10
Servicio cirugía mujeres (sala 4-2)	10
Servicio fisiología (Sala 5-2)	10
Servicio neumología (sala 5-3)	10
Servicio psiquiatría (sala 6-2)	10
Servicio urología (sala 6-3)	10
Servicio Gineco-Obstetra (1-5)	10
Servicio clínico de oficiales Varones-damas todas las especialidades (sala 6-4)	10
Servicio clínico de familiares, varones-damas (sala 1-4)	10

### **Criterios de inclusión**

Se consideró como criterios de inclusión a los profesionales de enfermería que laboraron en el Centro Médico Naval en los servicios mencionados (tabla 3) y que mínimo tuvieran un año trabajando en el lugar de estudio.

### **Criterios de exclusión**

Se excluyó a los profesionales de enfermería que tuvieran menos de un año laborando en el lugar de estudio, al personal que trabajaba en los servicios que pertenecían a áreas críticas y consultorios externos.

#### **2.3.2. Muestreo**

En el estudio debido a que la población era manejable y accesible se tomó como muestra, la totalidad de la población.

### **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **2.4.1 Técnica de recolección de datos**

La técnica que se usó en la presente investigación fue la encuesta, que se basa en preguntas dirigidas a la población de estudio, la cual se utiliza cuestionarios para averiguar las cualidades que se desea conocer (Hernández, *et al.*, 2010).

#### **2.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

Según la técnica del estudio realizado, los instrumentos usados para medir las variables de la investigación realizada, fueron cuestionarios. El liderazgo fue medido a través del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio adaptado por Vega y Zavala (2004), para medir el nivel de satisfacción laboral se empleó la escala de satisfacción laboral de Palma (1999).

**Ficha técnica: Instrumento que mide la variable 1**

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

**Autor:** Adaptado por Carolina Vega y Gloria Zavala.

**Año:** 2004

**Objetivo:** Determinar el estilo de liderazgo del personal asistencial del Centro Médico Naval "CMST"

**Lugar de aplicación:** Centro Médico Naval "CMST"

**Forma de aplicación:** Directa.

**Duración de la aplicación:** 20 min.

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

**Procedimiento de puntuación:**

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

**Baremación**

Para la baremación se tomó en cuenta las puntuaciones típicas transformadas a escalas, las que se observan en la tabla 4.

Tabla 4

*Baremo de la Escala para medir liderazgo*

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

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

**Nombre:** Escala de satisfacción laboral.

**Autor:** Sonia Palma Carrillo.

**Año:** 1999

**Objetivo:** Evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Médico Naval "CMST"

**Lugar de aplicación:** Centro Médico Naval "CMST"

**Forma de aplicación:** Directa.

**Duración de la aplicación:** 20 min.

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

### Procedimiento de puntuación:

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

### Baremación

Para la baremación se tomó en cuenta las puntuaciones típicas transformadas a escalas, las que se observan en la tabla 5.

Tabla 5

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

Nivel	Condiciones físc./mat e	Beneficios lab. /remun.	Políticas admin.	Relaciones Sociales	Desarrollo Personal	Desempeño de Tareas	Relación con la Autoridad
Bajo	(5-11)	(4-9)	(5-11)	(4-9)	(6-13)	(6-13)	(6-13)
Medio	(12-18)	(10-15)	(12-18)	(10-15)	(14-21)	(14-21)	(14-21)
Alto	(19-25)	(16-20)	(19-25)	(16-20)	(22-30)	(22-30)	(22-30)

### 2.4.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos

#### *Validación de los instrumentos*

Para obtener la validez del instrumento de Liderazgo, se puso a consideraciones de juicio de expertos (Tabla 6). Según Hernández, *et al.* (2010), el juicio de expertos es preguntar a sujetos competentes acerca de la pertinencia, relevancia, claridad y suficiencia a cada uno de los ítems del instrumento.

Tabla 6

*Validez del instrumento de Liderazgo, según expertos*

Experto	El instrumento presenta				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Juez 1	Si	Si	Si	Si	Aplicable
Juez 2	Si	Si	Si	Si	Aplicable
Juez 3	Si	Si	Si	Si	Aplicable

En la tabla 6 se observa que los expertos consideran el instrumento aplicable para asegurar la medición válida del liderazgo.

#### 2.4.4 Confiabilidad de los instrumentos

Confiabilidad de estos instrumentos se realizó según el **Alfa de Cronbach**, cuya fórmula determina el grado de consistencia y precisión. La escala de confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 7

*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Para determinar la confiabilidad del instrumento se calculará el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, pues se requiere una sola administración del instrumento de medición. (Hernández y Baptista, 2010).

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:  $\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = número de ítems

Vi = varianza inicial

Vt = varianza total

### **Criterio de confiabilidad de valores**

#### **Escalas: ALL de Liderazgo**

Tabla 8

#### *Resumen de procesamiento de casos*

	N	%
Válido	30	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 9

#### *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	36

En la tabla 9 se observa que el Alfa de Cronbach es de 0,894, lo cual supero el 0,81 que indica que el instrumento es de confiabilidad muy alta.

### Escalas: ALL de Satisfacción laboral

Tabla 10

*Resumen de procesamiento de casos*

	N	%
Válido	30	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 11

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,817	36

En la tabla 11 se observa que el Alfa de Cronbach es de 0,817, lo cual supera el 0,81 que indica que el instrumento es de confiabilidad muy alta.

## 2.5 Métodos de análisis de datos

Los pasos para la ejecución de recolección de datos fueron los siguientes:

Se comenzó con la aplicación de los instrumentos, siguiendo las instrucciones establecidas en las respectivas fichas técnicas. Se gestionó la solicitud de permiso a la institución para la aplicación de la encuesta. Cada uno de los instrumentos tenía una duración aproximado de 20 minutos para ser respondido.

Luego, con los datos obtenidos se hizo la matriz de datos, se transformaron valores según las escalas establecidas y se siguió con el debido análisis con el fin de presentar las conclusiones y recomendaciones.

Posteriormente, se procedió a estructurar y ordenar la información recopilada en una base de datos Excel, después se analizaron utilizando el software SPSS versión 21, que permitió establecer el porcentaje de incidencias en las respuestas obtenidas. Luego, para seleccionar el tipo de prueba estadística que nos permita realizar la contrastación de hipótesis de la investigación, se determinó el tipo de distribución de los datos, empleándose la prueba no paramétrica rho Spearman, ya que las variables de estudio eran cualitativas y medidas en una escala ordinal.

Para finalizar, se usó la estadística descriptiva y pruebas inferenciales como las no paramétricas, para el análisis y presentación de los datos obtenidos en el estudio. Estos resultados fueron representados por figuras estadísticas para poder comprender mejor la investigación.

## **2.6 Aspectos éticos**

Los datos mencionados en este estudio fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones.

Los trabajadores que han participado en esta encuesta, no fueron mencionados, se ha tomado las reservas del caso para evitar información dañina en contra de los colaboradores con este estudio.

De la misma manera, el marco teórico se recogió de acuerdo a los parámetros establecidos e indicados para realizar este tipo de estudio, evitando copia de otras investigaciones.

Por último, los resultados del estudio no han sido adulterados o plagiados de otras investigaciones creando un buen uso de la investigación en beneficio de todos.

### **III Resultados**

### 3.1 Resultados descriptivos

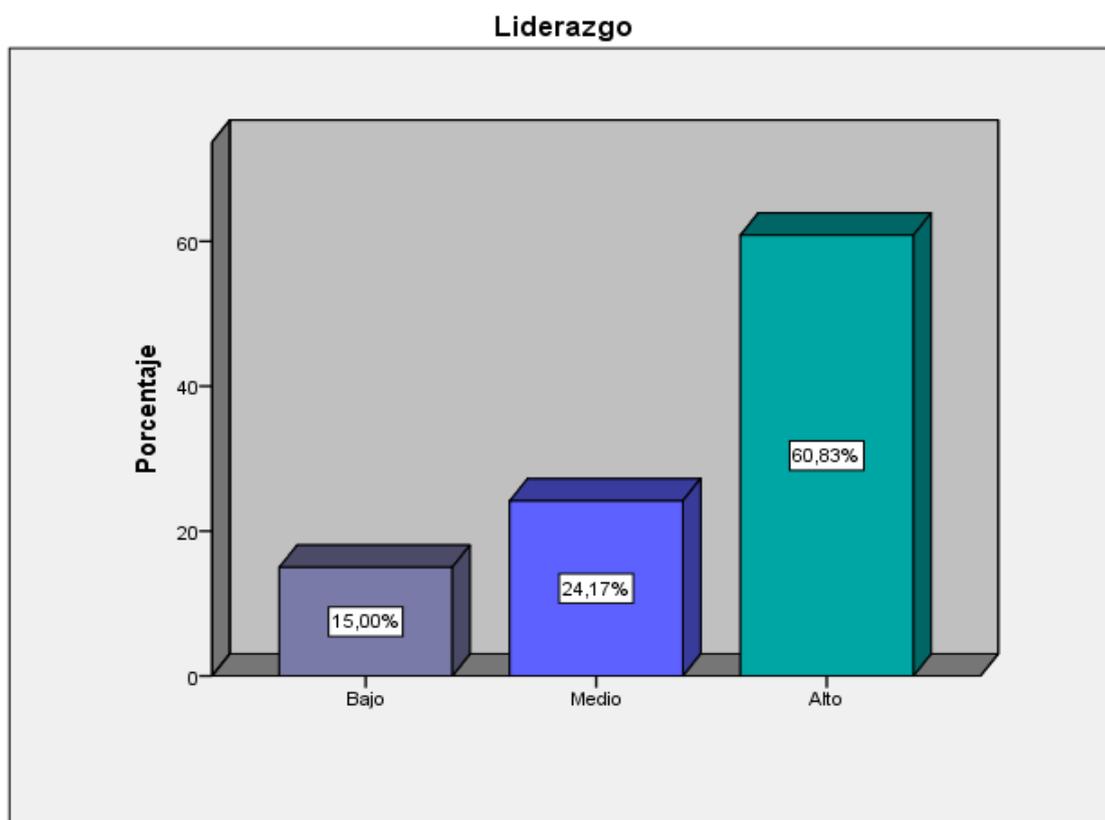
#### 3.1.1 Estadística descriptiva univariante:

Resultados descriptivos de la variable Liderazgo, a continuación:

Tabla 12

*Distribución de Liderazgo, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018*

Liderazgo		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	15,0
Medio	29	24,2
Alto	73	60,8
Total	120	100,0



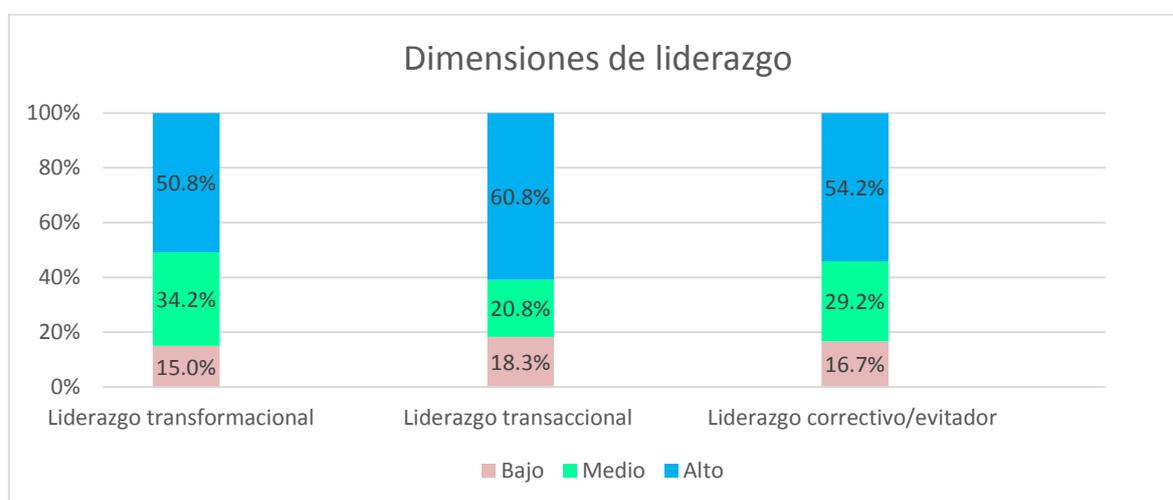
*Figura 8. Distribución de Liderazgo, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

Siendo una institución castrense, se encuentra en la tabla 12 y figura 8 que cerca a un 40% de encuestados no considera que exista un alto nivel de liderazgo y el 60,83% si lo considera.

Tabla 13

*Distribución de las dimensiones del liderazgo, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018*

Dimensiones de liderazgo	Bajo		Medio		Alto	
	N	%	N	%	N	%
Liderazgo transformacional	18	15.0	41	34.2	61	50.8
Liderazgo transaccional	22	18.3	25	20.8	73	60.8
Liderazgo correctivo/evitador	20	16.7	35	29.2	65	54.2



*Figura 9 . Distribución de las dimensiones del liderazgo, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

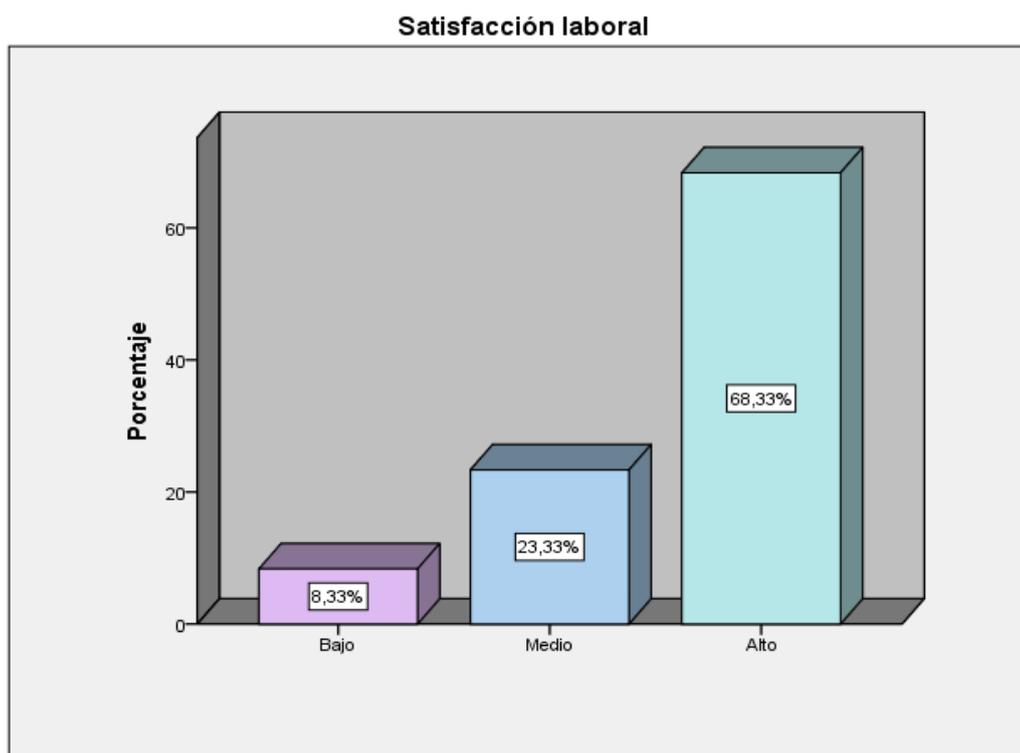
En la tabla 13 y figura 9 se observa que las personas encuestadas perciben de distintas formas el liderazgo. En el nivel bajo (18.3%) y alto (60.8%) el liderazgo transaccional tiene mayor porcentaje que el liderazgo transformacional y correctivo/evitador. En cambio, en el nivel medio (34.2%) tiene mayor porcentaje el liderazgo transformacional. Por otra parte, el liderazgo transformacional tiene menor porcentaje en el nivel bajo (15.0%) y alto (50.8%).

**Resultados descriptivos de la variable Satisfacción laboral, a continuación:**

*Tabla 14*

*Distribución de Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018*

<b>Satisfacción laboral</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	8,3
Medio	28	23,3
Alto	82	68,3
Total	120	100,0



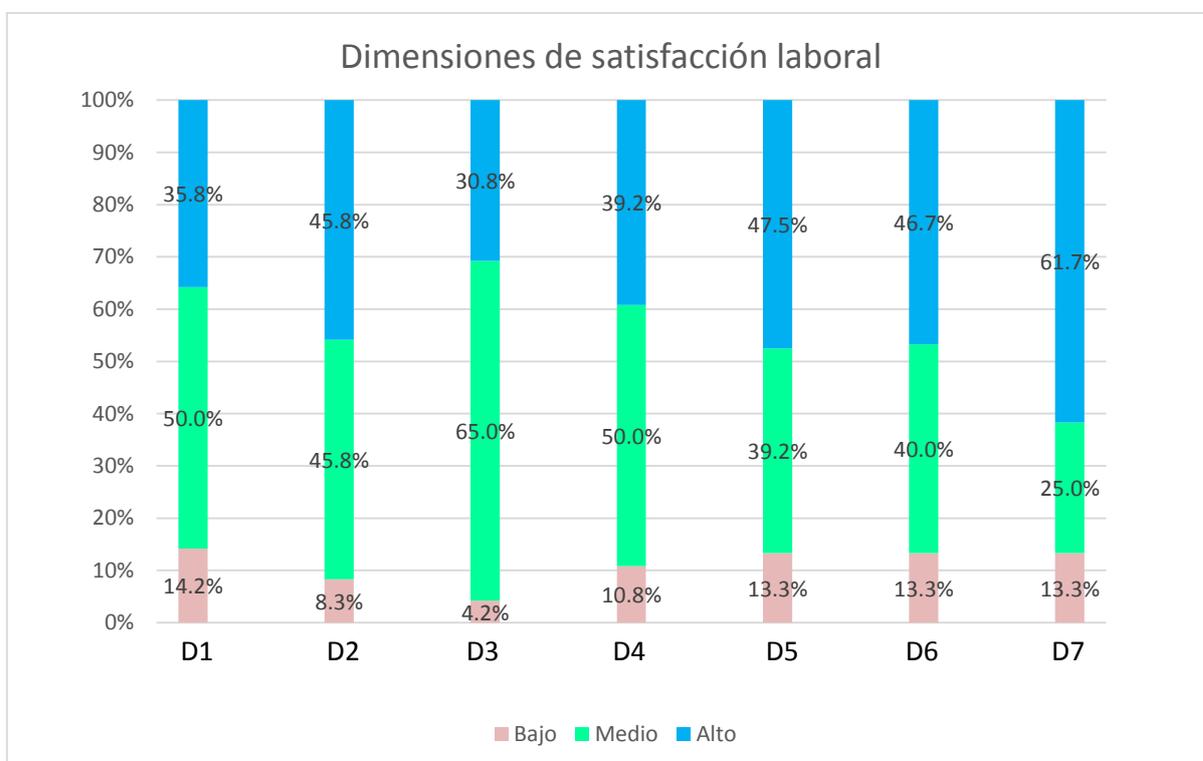
*Figura 10. Distribución de Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018*

En la tabla 14 y figura 10 se observa que, un 31,6% de los encuestados no tiene un alto nivel de satisfacción laboral. A pesar de esto, la mayor parte del personal asistencial (68,33%) tiene un alto nivel.

Tabla 15

*Distribución de las dimensiones de satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018*

Dimensiones de satisfacción laboral	Bajo		Medio		Alto	
	N	%	N	%	N	%
Condiciones físicas y/o materiales	17	14.2	60	50.0	43	35.8
Beneficios laborales y/o remunerativos	10	8.3	55	45.8	55	45.8
Políticas administrativas	5	4.2	78	65.0	37	30.8
Relaciones sociales	13	10.8	60	50.0	47	39.2
Desarrollo personal	16	13.3	47	39.2	57	47.5
Desempeño de tareas	16	13.3	48	40.0	56	46.7
Relación con la autoridad	16	13.3	30	25.0	74	61.7



*Figura 1 1. Distribución de las dimensiones de satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

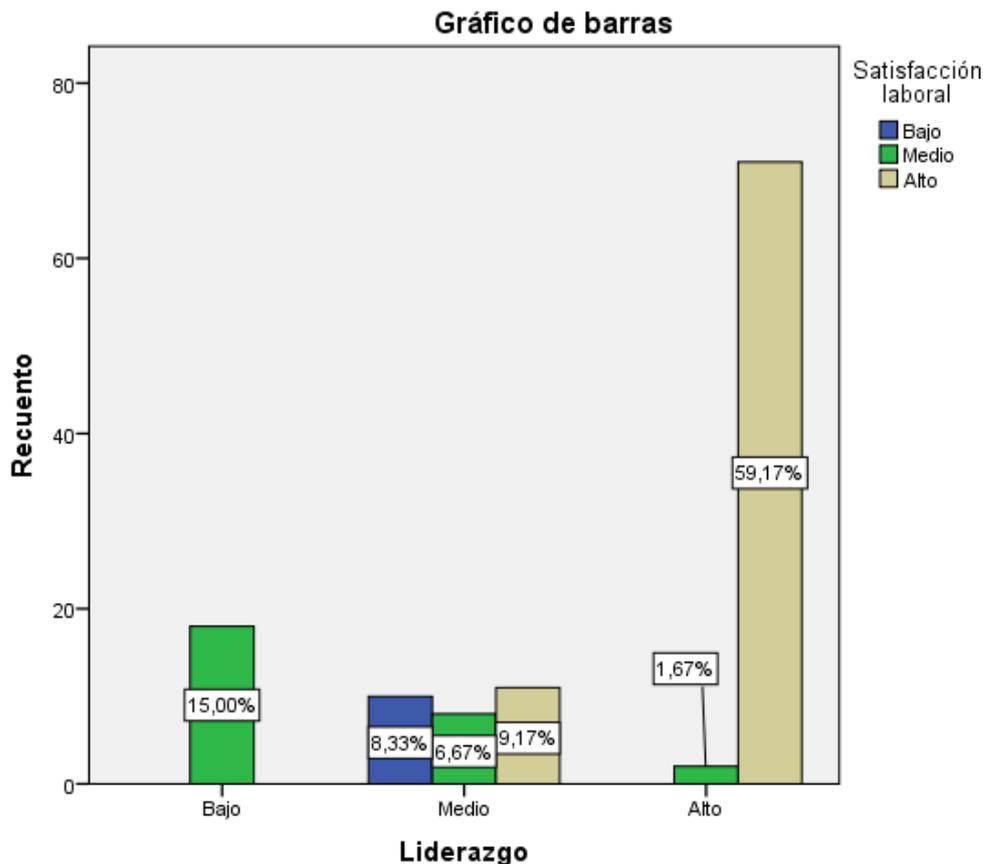
En la tabla 15 y figura 11 se observa que, la dimensión condiciones físicas y/o materiales está representada por un nivel medio (50,0%). Por otra parte, más del 90% (91,6%) considera a los beneficios laborales y/o remunerativos a un nivel medio a alto. Lo mismo sucede con las políticas administrativas, en las que encontramos más del 95% en dichos niveles. En relaciones sociales el 50.0% percibe un nivel medio. La dimensión desarrollo personal se comporta de la misma forma que el desempeño de tarea, ya que se encuentran representadas en el nivel alto, pero no son tan lejanas a los porcentajes del nivel medio de dichas dimensiones. Por último, la dimensión de relación con la autoridad se encuentra representada en su mayor parte en un nivel alto (61, 7%) a diferencia de las demás dimensiones.

### 3.1.2 Estadística descriptiva bivariante:

Tabla 16

*Liderazgo y Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

		Tabla cruzada Liderazgo*Satisfacción laboral							
		Satisfacción laboral							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Liderazgo	Bajo	0	0,0%	18	15,0%	0	0,0%	18	15,0%
	Medio	10	8,3%	8	6,7%	11	9,2%	29	24,2%
	Alto	0	0,0%	2	1,7%	71	59,2%	73	60,8%
Total		10	8,3%	28	23,3%	82	68,3%	120	100,0%



*Figura 12. Liderazgo y Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

**Interpretación:**

Como se observa en la tabla 16 y figura 12; liderazgo en un nivel Bajo, el 15,00% del personal asistencial presenta satisfacción laboral un nivel Medio. Por otro lado, liderazgo en un nivel Medio, el 8,33% del personal asistencial presenta satisfacción laboral nivel Bajo, el 6,67% presenta un nivel Medio y el 9,17% presenta un nivel Alto. Así mismo, liderazgo en un nivel Alto, el 1,67% de personal asistencial presenta satisfacción laboral un nivel Medio y el 59,17% presenta un nivel alto.

Tabla 17

Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

		Satisfacción laboral			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional	Bajo	0 0,0%	18 15,0%	0 0,0%	18 15,0%
	Medio	10 8,3%	10 8,3%	21 17,5%	41 34,2%
	Alto	0 0,0%	0 0,0%	61 50,8%	61 50,8%
Total		10 8,3%	28 23,3%	82 68,3%	120 100,0%

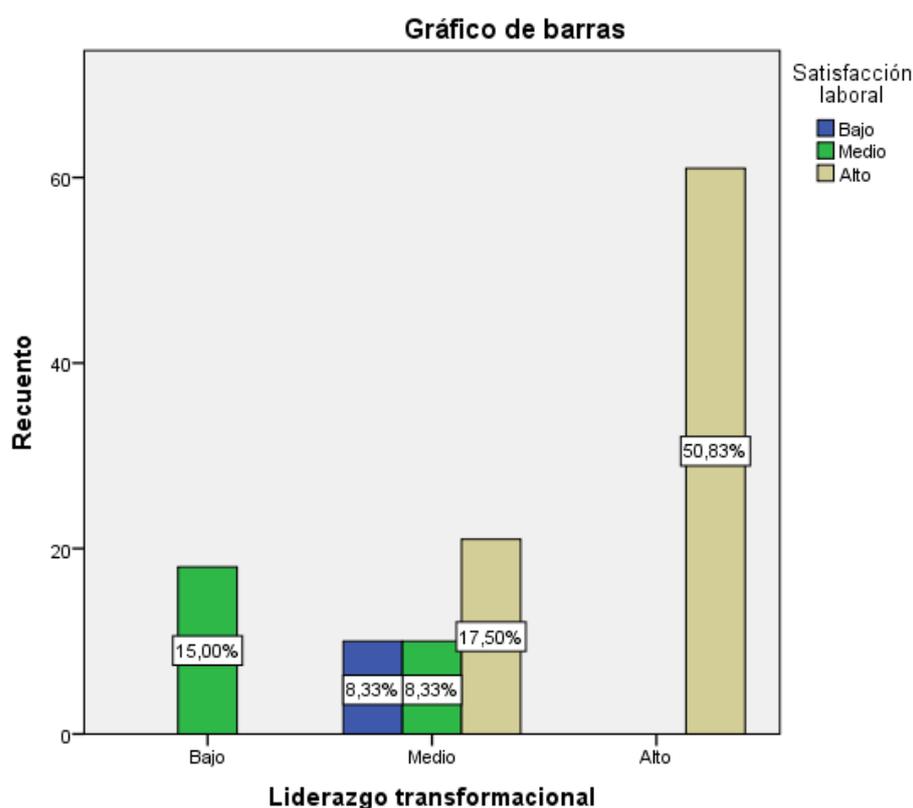


Figura 13. Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

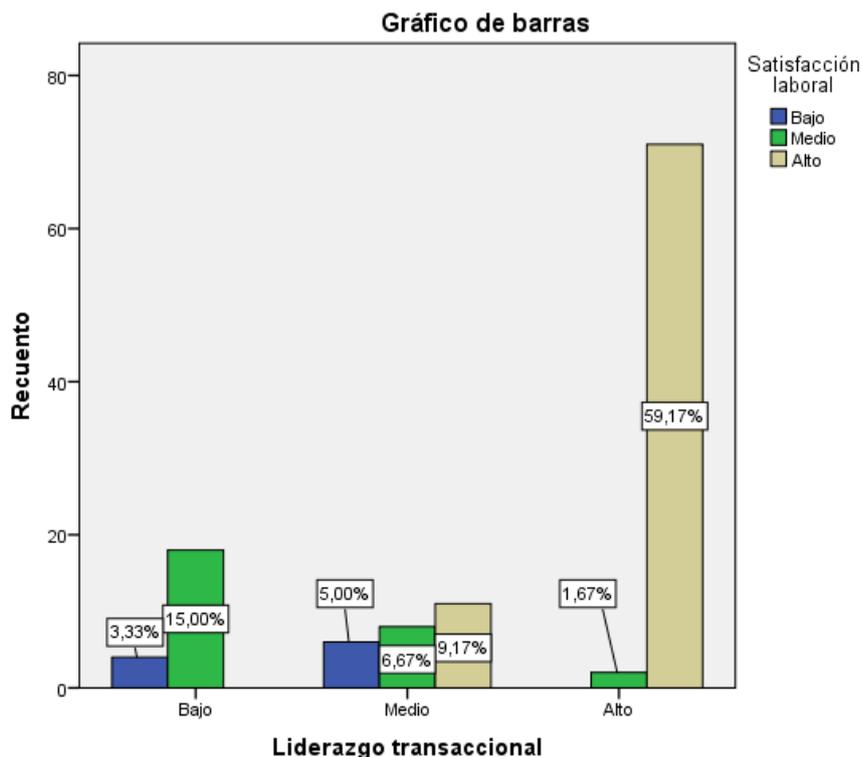
**Interpretación:**

Como se observa en la tabla 17 y figura 13; liderazgo transformacional en un nivel Bajo, el 15,00% del personal asistencial presenta satisfacción laboral en un nivel Medio. Por otro lado, liderazgo transformacional en un nivel Medio, el 8,33% de personal asistencial presenta satisfacción laboral nivel Bajo, el 8,33% presenta un nivel Medio y el 17,50% presenta un nivel Alto. Así mismo, liderazgo transformacional en un nivel Alto, el 50,83% de personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018 presenta satisfacción laboral un nivel Alto.

*Tabla 18*

*Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

		<b>Tabla cruzada Liderazgo transaccional *Satisfacción laboral</b>							
		Satisfacción laboral							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Liderazgo transaccional	Bajo	4	3,3%	18	15,0%	0	0,0%	22	18,3%
	Medio	6	5,0%	8	6,7%	11	9,2%	25	20,8%
	Alto	0	0,0%	2	1,7%	71	59,2%	73	60,8%
Total		10	8,3%	28	23,3%	82	68,3%	120	100,0%



*Figura 14. Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

**Interpretación:**

Como se observa en la tabla 18 y figura 14; liderazgo transaccional en un nivel Bajo, el 3,33% del personal asistencial presenta satisfacción laboral un nivel Bajo y el 15,00% presenta un nivel Medio. Por otro lado, liderazgo transaccional en un nivel Medio, el 5,00% del personal asistencial presenta satisfacción laboral nivel Bajo, el 6,67% presenta un nivel Medio y el 9,17% presenta un nivel Alto. Así mismo, liderazgo transaccional en un nivel Alto, el 1,67% de personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018 presenta satisfacción laboral un nivel Medio y el 59,17% presenta un nivel Alto.

Tabla 19

Liderazgo correctivo/evitador y Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

		Tabla cruzada Liderazgo correctivo/evitador *Satisfacción laboral							
		Bajo		Medio		Alto		Total	
Liderazgo correctivo/evitador	Bajo	0	0,0%	18	15,0%	2	1,7%	20	16,7%
	Medio	10	8,3%	8	6,7%	17	14,2%	35	29,2%
	Alto	0	0,0%	2	1,7%	63	52,5%	65	54,2%
Total		10	8,3%	28	23,3%	82	68,3%	120	100,0%

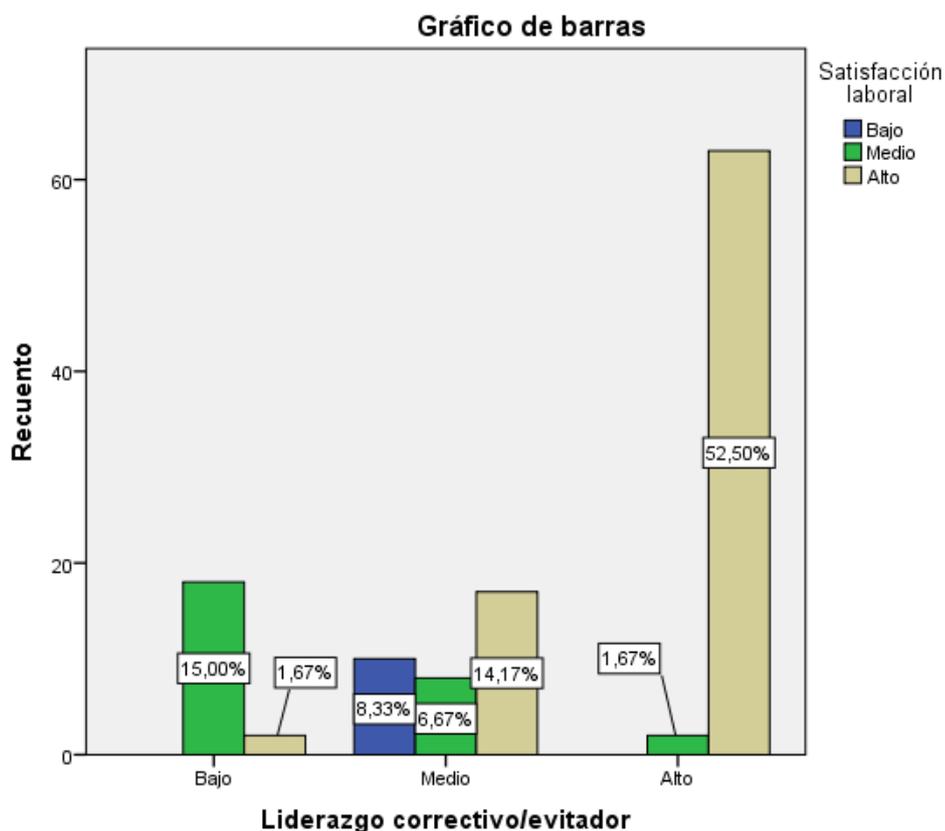


Figura 15. Liderazgo correctivo/evitador y Satisfacción laboral, personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

**Interpretación:**

Como se observa en la tabla 19 y figura 15; liderazgo correctivo/evitador en un nivel Bajo, el 15,00% del personal asistencial presenta satisfacción laboral un nivel Medio y el 1,67% presenta un nivel Alto. Por otro lado, liderazgo correctivo/evitador en un nivel Medio, el 8,33% presenta satisfacción laboral nivel Bajo, el 6,67% presenta un nivel Medio y el 14,17% presenta un nivel Alto. Así mismo, liderazgo correctivo/evitador en un nivel Alto, el 1,67% del personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018 presenta satisfacción laboral un nivel Medio y el 52,50% presenta un nivel Alto.

**3.1.3 Relación de variables***Tabla 20*

*Prueba de normalidad de los datos de las variables y dimensiones*

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo transformacional	,318	120	,000
Liderazgo transaccional	,376	120	,000
Liderazgo correctivo/evitador	,337	120	,000
Liderazgo	,375	120	,000
Condiciones físicas y/o materiales	,267	120	,000
Beneficios laborales y/o remunerativos	,295	120	,000
Políticas administrativas	,384	120	,000
Relaciones sociales	,277	120	,000
Desarrollo personal	,300	120	,000
Desempeño de tareas	,295	120	,000
Relación con la autoridad	,380	120	,000
Satisfacción laboral	,417	120	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

### 3.2 Resultados correlacionales

#### Hipótesis general

Existe relación entre Liderazgo y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

Prueba estadística: rho de Spearman

Tabla 21

*Correlación de Liderazgo y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

<b>Correlaciones</b>			Liderazgo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,785**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,785**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 21 se observa que, existe relación alta y directamente proporcional (Rho=0,785) esto quiere decir que, a mayor Liderazgo existe mayor Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

### Hipótesis específica 1

Si existe relación entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

Prueba estadística: rho de Spearman

Tabla 22

*Correlación de Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

<b>Correlaciones</b>			Liderazgo transformacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,732**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,732**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 22 se visualiza que, existe relación alta y directamente proporcional (Rho=0,732) esto quiere decir que, a mayor Liderazgo transformacional existe mayor Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

## Hipótesis específica 2

Si existe relación entre Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

Prueba estadística: rho de Spearman.

Tabla 23

*Correlación de Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

<b>Correlaciones</b>				
			Liderazgo transaccional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	1,000	,809**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,809**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 23 se observa que, existe relación muy alta y directamente proporcional (Rho=0,809) esto quiere decir que, a mayor Liderazgo transaccional existe mayor Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

### Hipótesis específica 3

Si existe relación entre Liderazgo correctivo/evitador y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

Prueba estadística: rho de Spearman

Tabla 24

*Correlación de Liderazgo correctivo/evitador y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo correctivo/evitador	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo correctivo/evitador	Coeficiente de correlación	1,000	,689**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,689**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 24 se visualiza que, existe relación alta y directamente proporcional (Rho=0,689) esto quiere decir que, a mayor Liderazgo correctivo/evitador existe mayor Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

## **IV. Discusión**

Tomando en cuenta los resultados y objetivos planteados en el estudio, se considera que los mismos se alcanzaron. Se pudo demostrar que existe relación entre liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Además, de acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta aplicada, se evidenció que a mayor satisfacción laboral se mejoran los niveles de liderazgo y por ende se brinda un mejor servicio del personal asistencial. A continuación, con respecto a trabajos previos relacionados a la investigación:

A nivel internacional estos resultados están acorde con Oliva y Molina (2016) que realizaron un trabajo de investigación titulado Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillan-Chile que mencionan que hay relación positiva entre los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral. Además, González, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) en su estudio titulado Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospital públicos, Santiago – Chile concluyeron que a pesar que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro sino uno más adecuado para la situación, existe relación entre satisfacción laboral y estilos de liderazgo.

A nivel nacional estos resultados están acorde con Carrera (2014) que realizó un trabajo de investigación titulado Capacidad de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de la red de salud Pacasmayo que mencionan que la capacidad de liderazgo tiene relación significativa con el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería.

De acuerdo con los resultados de la hipótesis específica 1, se ha encontrado que existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, ya que existe una relación directa y significativa al obtener un  $\rho=0,73$ , es decir a mejor satisfacción laboral mayor será el liderazgo transformacional.

Según Ajen (2016) que hizo un estudio que evaluó la relación del Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en supervisores de un call center del centro de lima y concluye que existe una relación significativa y altamente positiva entre

el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ( $\rho = 0.861$ ), lo cual concuerda con los resultados de esta investigación. Además, estos resultados están acorde con Leigh (2016) que realizó una investigación donde evaluó los diferentes estilos de liderazgo y desempeño en funcionarios del sector vivienda, construcción y saneamiento, en donde menciona que se identificó una relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional (LTF) y desempeño, en donde la satisfacción se relaciona en mayor grado.

Con respecto a la hipótesis específica 2 se ha encontrado que existe relación entre liderazgo transaccional y satisfacción laboral en el personal asistencial, ya que existe una relación estadísticamente significativa muy alta y directamente proporcional al obtener un  $\rho = 0,80$ , es decir, a mayor satisfacción laboral mayor liderazgo transaccional.

Estos resultados están acorde con Zuasnabar (2016) que realizó un estudio donde evaluó el Liderazgo transaccional y satisfacción laboral en la Municipalidad provincial de Tayacaja, que concluye que existe relación directa débil entre las variables mencionadas ( $\rho = 0,398$ ); también, según Leigh (2016) menciona que identificó una relación significativa y directa entre el estilo de liderazgo transaccional y satisfacción.

Finalmente, con respecto a la hipótesis específica 3 se ha encontrado que existe relación entre liderazgo correctivo/evitador y satisfacción laboral, ya que hay una relación estadísticamente significativa alta y directamente proporcional al obtener un  $\rho = 0,68$ , es decir, a mayor satisfacción laboral mayor liderazgo correctivo/evitador.

Según Poma (2017) hizo un estudio que evaluó los Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en la Municipalidad de los Olivos y concluyó que a mayor satisfacción laboral será mayor el estilo de liderazgo *laissez faire* (correctivo/evitador), lo cual concuerda con los resultados de esta investigación. Además, estos resultados están acorde con Chipa y Choque (2017) que realizaron una investigación donde evaluaron los estilos de liderazgo y satisfacción laboral en profesionales de enfermería en Juliaca, donde mencionan que el liderazgo evitador y la satisfacción laboral existe una relación significativa.

## **V. Conclusiones**

- Primera** Existe relación estadística significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018 ( $\rho = 0,785$ ).
- Segunda** Existe relación estadística significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018 ( $\rho = 0,732$ ).
- Tercera** Existe relación estadística significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre liderazgo transaccional y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018 ( $\rho = 0,809$ ).
- Cuarta** Existe relación estadística significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre liderazgo correctivo/evitador y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018 ( $\rho = 0,689$ ).

## **VI. Recomendaciones**

- Primera** Al director del hospital de las Fuerzas Armadas se le recomienda dar talleres informativos y capacitaciones, sobre liderazgo y sus estilos como el transformacional, transaccional y correctivo/evitador para los jefes encargados de áreas y trabajadores de la institución, a fin de que la opción que elijan sea el mejor tanto como para la persona como para la organización, con la finalidad de que prevalezca poco a poco el liderazgo transformacional y haya un mejor nivel de satisfacción laboral, por ende una mejor prestación de servicio.
- Segunda** Al jefe de servicio se le recomienda que tenga la visión de que el liderazgo transformacional es el ideal para que haya una adecuada satisfacción laboral en el personal asistencial. Además, se aconseja pretender formar cada vez en mayor cantidad líderes transformacionales, que con su liderazgo motiven e impulsen a los trabajadores al logro de los objetivos planteados de la institución.
- Tercera** Se recomienda al personal asistencial de enfermería que tome conciencia a fin de fomentar cambios produciendo proyectos innovadores. Además, se aconseja trabajar en equipo, buscar integración, ya que todos tienen un mismo objetivo para llegar a la meta planteada.
- Cuarta** A los investigadores se recomienda proseguir con los estudios relacionados a las dimensiones tanto de liderazgo como de satisfacción laboral en el sector salud. También, ejecutar investigaciones que sea aplicada a todo el nivel jerárquico (Directores, Jefes de área, Jefes de servicio, Trabajador asistencial), con el fin de comparar resultados y así garantizar su validez en el ámbito laboral y mejorarla.

## **VII Referencias**

- AECOP. (2006). Breve historia del liderazgo. *AECOP.net*. Madrid. Recuperado de <https://aecopmadrid.com/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/>
- Aguera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México. Recuperado de <http://www.worldcat.org/title/liderazgo-y-compromiso-social-hacia-un-nuevo-tipo-de-liderazgo-estrategico-etico-y-con-compromiso-social/oclc/760494749/viewport>
- Ajen Soto, I. (2016). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los supervisores de un call center del centro de lima, 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Lima
- Abualrub, R. y Alghamdi, M. (2012). The impact of leadership styles on nurses satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*. Vol. 20(5).
- Akio, P. (2009). *Desarrollo de liderazgo*. Recuperado de <https://careacttarget.org/sites/default/files/fileupload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Ayoub Pérez, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana (tesis doctoral)*. Universidad Autónoma de Madrid, España. Recuperado de <http://www.lulu.com>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Calcina, M. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo (tesis de especialidad en enfermería Intensivista)* Universidad Nacional Mayor De San Marcos Lima, Perú.
- Calderón, K. (2017). *Liderazgo situacional en el desgaste profesional en el personal de la Clínica Delgado – AUNA Lima, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.

- Cárcamo-fuentes, C. y Rivas-Riveros, E. (2015). Estilo de liderazgo en profesionales de enfermería según su función en los sectores público o privado en Temuco, Chile, 2015. *Aquichan*. 17(1): 70-83.
- Carrera, F. (2014). *Capacidad de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los profesionales de Enfermería de la Red de Salud Pacasmayo*. (Tesis de pregrado) Arequipa, Perú.
- Castañeda, A. (2009). *Satisfacción y Aspiración Profesional de los Licenciados en Educación Mención Técnica Mercantil que Laboran en las Instituciones Educativas de Cumaná*. Universidad Oriente. Venezuela.
- Charaja, F. (2004). *Manual de investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiang, M., y Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Rev. Contad. Adm*, Vol. 58(2). Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000200003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200003)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento Humano*. (2 ed.). México: Mc Graw Hill
- Chipa, M. y Choque, R. (2017). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral del profesional de Enfermería de Micro Red Santa Adriana Juliaca – 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Juliaca.
- Cifuentes, J. y Manrique, F. (2014). Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de salud de cuarto nivel de atención. *Rev. av. enferm*, XXXII (2): 217-227. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v32n2/v32n2a05.pdf>
- Contreras, F., Espinal, L., Pachón, A. y González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Revista diversitas*. Vol. 9(1), 65 – 80.

- Coronado, J., Domínguez, K., Olivares, A., y Retes, R. (2014). Estilos de Liderazgo de los Agrónomos y su percepción de desempeño: caso Universidad de Sonora. *Rev. Mexicana de Agronegocios*, Volumen XVIII (35), pp. 1012-1022. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131676010.pdf>
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning
- Dawis, R; England, G. y Lofquist, L. (1984). *Teoría del Ajuste Laboral*. Recuperado de: [http://infad.eu/RevistaINFAD/2011/n1/volumen5/INFAD\\_010523\\_529-535.pdf](http://infad.eu/RevistaINFAD/2011/n1/volumen5/INFAD_010523_529-535.pdf)
- Flores, E. (2010). *El tipo de liderazgo del director y los estilos del tipo de liderazgo del director* (tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango - Guatemala.
- García, K., y Leandres, S. (2018). *Carga laboral y satisfacción de las enfermeras del servicio de emergencia del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo - Essalud, Arequipa - 2017*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5332/ENgaorkh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giménez, O. (1999). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral*. (Tesis de licenciatura) Universidad Autónoma Metropolitana. Caracas.
- Gobierno de Colombia – Santa fe. (2011). Plan de formación para el desarrollo de los trabajadores públicos. *Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado*.

- Gómez, C. (s.f). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P. y Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Revista Ciencia y Enfermería*. Vol. 19(1), 11-21.
- Guerrero, M., Añazco, K., Valdivieso, R. y Sánchez, O. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA*, 3(10), 142-148.
- Guillén, C. (2004). *Factores organizacionales*. Recuperado de: [http://www.uvm.cl/csonline/2006\\_1/pdf/factoresorganizacionales.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2006_1/pdf/factoresorganizacionales.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. México D. F. Editorial McGraw – Hill.
- Hernández, P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Rev. Científicas complutenses*, Volumen 34 pp. 349-368. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/36463/35311>
- Herzberg, F. (1987). *Factores de la Satisfacción Laboral*. Recuperado de: <https://liderazgoymas.wordpress.com/2010/07/13/teoria-bifactorialde-herzberg/>
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación. Venezuela*. 1º Ed. Editorial Alfa.
- Leigh, W. (2016). *Estilos de liderazgo y desempeño de los funcionarios del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento – 2015*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Perú.

- Locke, E. (1969). *Satisfacción Laboral*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Lopez, T. (2001). *Liderazgo Efectivo*. Recuperado de <http://www.lopezaso.com/Archivos/6liderazgo%20efectivo.pdf>
- Lorenzano, C. (1994). *La estructura del conocimiento científico*. (2ª. Ed.). Buenos Aires.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*.107-122.
- McClelland, D. (1961). *Teoría de las Tres Necesidades*. Recuperado de: <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-demotivacion/teoria-de-las-tres-necesidades-secundarias-de-mcclelland/>
- Mason y Griffin. (2002). *Aplicación de la estructura de la satisfacción laboral a los grupos*. Copyright 2003. Publicaciones de Sage
- Marquina, C. (2011). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en empleados de una universidad privada de Lima. *Rev. Científica ciencias de la salud*, Vol. 6(1). Recuperado de [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/rc\\_salud/article/view/188](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/view/188)
- Maxwell, J. (2011). *Liderazgo Carismático*. Executive Excellence, 86, 22-23
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Rev. facultad de ciencias económicas*, Volumen xiv (1) pp.118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Mendoza, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Rev. Med Chile*, pp. 1028-1033. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v143n8/art10.pdf>

- Nava-Galán, G., Hernández-Zavala, M., Hernández-Cantoral, A., Pérez-Lopez, M., Hernández-Ramírez, M., Matus-Miranda, R., y Balseiro-Almario, C. (2013). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud, *Rev. Arch Neurocién*, Volumen 18 (1), 16-21
- Oliva, M. y Molina, S. (2016). Estilos de liderazgos y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile. *Revista academia & negocios*. Vol. 2(1), 41-56.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Rev. De ciencias sociales*. Volumen xiv (1), pp. 20-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>
- Pérez, N., y Rivea, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013* (tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Iquitos Perú
- Poma García, C. (2017). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de los Olivos – 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Quiroga, A. (2010). La importancia del liderazgo en el desarrollo de nuestra profesión. *Rev. Enfermería Neonatal*, pp.22-24. Recuperado de <http://www.fundasamin.org.ar/archivos/La%20importancia%20del%20liderazgo%20en%20el%20desarrollo%20de%20nuestra%20profesion.pdf>

- Quispe, J. (2015). *Opinión del Enfermero sobre los Estilos de Liderazgo del Enfermero Jefe en el Servicio de Medicina*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Quenta, R. y Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado. Arequipa – 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Rivera, M. (2002). *Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en Enfermería*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma De San Luis Potosí-México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México. Décimo segunda edición. Editorial Pearson educación.
- Ruíz, S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*. vol.3 (1) pp.31-45 Recuperado de <http://www.reibci.org/publicados/2016/feb/1400104.pdf>
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender? *UNI revista*, 1(3), 1-12.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Estados Unidos. Grupo Nelson.
- Tilián, C. (2010). *Conducción y Liderazgo*. Recuperado de [http://www.economicas.unsa.edu.ar/adminperso/condu\\_liderazgo.pdf](http://www.economicas.unsa.edu.ar/adminperso/condu_liderazgo.pdf)
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio*. (Tesis de licenciatura) Universidad de Chile, departamento de psicología. Chile.
- Zárate, R. y Matviuk, S. (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(1), 5-50.

Zuasnabar Arias, N. (2016). *Liderazgo transaccional y satisfacción laboral en los servidores públicos de la Municipalidad provincial de Tayacaja 2016*. (Título de maestría). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

Zelada, V. (2014). *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja*. (Tesis de especialidad) universidad nacional mayor de san marcos. Lima- Perú.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Artículo científico**

### **Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Lima 2018**

S. Palomino-Balaguer

Silvia.113.pb@hotmail.com

#### **RESUMEN:**

La importancia de este estudio se baso en brindar conocimientos sobre la percepción del trabajador acerca de sus líderes, guardando relación con la satisfacción del cliente interno. Por consiguiente, la investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018. Bajo un enfoque cuantitativo, donde se desarrolló una investigación correlacional. La población estuvo constituida por 120 personas, por otra parte, para la recolección de la información se utilizó la técnica de cuestionario y como instrumentos se utilizó el MLQ forma 5X corta de B. Bass y Avolio, constituida por 36 preguntas para liderazgo y el SL –SPC de Sonia Palma para satisfacción laboral de 36 ítems. Además, los resultados evidenciaron que un 40% de encuestados no considera que exista un alto nivel de liderazgo y el 60,83% si lo considera. Por otro lado, un 31,6% de los participantes no tiene un alto nivel de satisfacción laboral; a pesar de esto, la mayor parte del personal asistencial (68,33%) tiene un alto nivel.

Se concluyó en la investigación, que existe relación estadística significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018. (Rho de Spearman = 0,785)

Palabras claves: Liderazgo, Satisfacción laboral, Personal asistencial.

**ABSTRACT:**

The importance of this study was based on granting knowledge about workers perception related to their leaders, keeping ties with internal customer satisfaction. Therefore, the research was aimed to set up the relationship between leadership and the job satisfaction level among the care personnel of an Armed Forces' Hospital (Lima, 2018).

Under a quantitative approach, in which a correlative research was undertaken, there was a sample of 120 people; on the other hand, it was used the questionnaire technique for collection of data, having as instruments the B. Bass and Avolio MLQ (5X-short Form), comprised of 36 leadership questions and the Sonia Palma job satisfaction questionnaire (SL-SPC), also comprised of 36 items. Additionally, the results demonstrated that 40% of surveyed people do not consider there is a high level of leadership, while 60, 83% actually do. On the other side, 31, 6% of the total do not have a high job satisfaction level; in spite of this, most of them (68, 33%) do have it.

The research revealed that there is a high significant statistic, directly proportional and positive relationship between leadership and job satisfaction among the care personnel of an Armed Forces' Hospital-Lima, 2018. (Spearman's  $\rho = 0,785$ ).

Key words: Leadership, Job Satisfaction, Care Personnel

**INTRODUCCIÓN:**

El liderazgo es el “proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales”. Por tanto, se considera que se refiere de una acción individual, cuyos efectos repercuten en todo un sistema social. (Agüera, 2004, p.24); por otra parte, la razón por la que necesitamos el liderazgo en nuestras instituciones se debe a que las personas

que laboran en dichos lugares son mucho más difíciles y demandantes. (Tracy, 2015, p.2). Según Bernard M. Bass, menciona que los estilos de liderazgo están comprendidos en tres dimensiones: transformacional, transaccional y correctivo/evitador (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1985; citado en Ayoub, 2011, p.25).

Asimismo, es importante mencionar a la satisfacción que se entiende como “la acción de cumplir las necesidades o deseos de la organización”. Además, se puede decir que es la disposición del trabajador frente a su propio trabajo. (Hernández, 2011). Por otra parte, según Mason y Griffin (2012) indican que la satisfacción laboral debería ser conceptualizada no solo a nivel individual, sino también grupal. (p.48) Por consiguiente, Sonia Palma en su escala para evaluar el nivel de la satisfacción laboral de trabajadores lo categoriza en alto, medio y bajo. (Palma, 1999, p. 10)

A nivel internacional, en Chile se reporta que se encontró una relación positiva entre los estilos directivo, participativo y persuasivo con la satisfacción laboral; además menciona que en los problemas de los recursos humanos existen grandes dimensiones de insatisfacción influenciados significativamente por directivos que no cumplen con los derechos del personal asistencial, ya que tiene que ejecutar condiciones de trabajo para la seguridad y salud, además reformas remunerativas progresivas que son postergadas (Oliva y Molina, 2016), de igual manera en Arabia Saudita se reportó que las enfermeras estaban más satisfechas con los líderes que demostraron estilo de liderazgo transformacional. (Abualrub y Alghamdi, 2012).

En un estudio hecho en Perú, Juliaca, concluyó que el estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral demuestra, que si existe relación positiva débil, por otra parte el estilo de liderazgo transaccional y satisfacción laboral demuestra que si existe relación positiva débil, y por último el estilo de liderazgo evitador y satisfacción laboral presentó relación positiva débil (Chipa y Choque, 2017), de la misma manera en Arequipa se encontró un alto nivel de significancia entre ambas variables de las enfermeras del hospital Regional Honorio Delgado (Quenta y Silva, 2016).

Por observaciones propias es oportuno mencionar que es bastante evidente el ausentismo laboral de los trabajadores del el área de salud, lo que puede significar que existe una insatisfacción laboral, así como también el notorio retraso o impuntualidad en la hora de entrada del personal debido a la falta de motivación por parte de la gerencia del área tomando en cuenta que existe sobrecarga de trabajo del empleado de turno. Por otra parte, existe una inadecuada relación entre el jefe inmediato y el empleado notándose falta de comprensión ante eventualidades personales relevantes donde amerita atención y apoyo para el trabajador, negándose así la flexibilidad para resolver problemas de gran importancia.

El liderazgo castrense, que es designado por jerarquía de grado superior a un cargo de gestión de recursos humanos en personal asistencial, no teniendo la carrera profesional en salud, si no que mayormente son formados para la defensa nacional tal como, aviadores, submarinistas, caballería u otros. Por otro lado, tienen que contar con un equipo que cumplan con los objetivos, metas y resultados esperados que utilicen metodologías y planes que fomenten la satisfacción laboral, practicando así un liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/ evitador.

Por lo tanto, esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las fuerzas armadas; con el propósito de otorgar nuevos conocimientos sobre la relación mencionada en las fuerzas armadas, donde el cargo es jerárquico y el mando va no necesariamente con el perfil adecuado para el puesto.

### **METODOLOGÍA:**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que nos permitió el control de las variables para su análisis y compararlas con estudios similares (Hernández *et al.*, 2014 p 4). Además, se usó el método hipotético deductivo, porque se inició en la observación del fenómeno a estudiar, en base a las cuales se plantearon los problemas e hipótesis respectivas y que luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la verdad de los enunciados deducidos

(Lorenzano, 1994). Por otro lado, el alcance de la investigación fue correlacional, ya que tiene la finalidad de conocer la relación que existe entre dos o más variables (liderazgo y satisfacción laboral) (Hernández *et al.*, 2014 p 93). La investigación también fue observacional, porque no hay intervención por parte del investigador y se limita a medir las variables que se define en el estudio (Hernández *et al.*, 2014). Asimismo el estudio fue básica, ya que tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente (Landeau, 2007) y prospectiva, porque se registra la información según van ocurriendo los fenómenos. (Hernández *et al.*, 2014, p 93)

### **RESULTADOS:**

Según el resultado correlacional de la hipótesis general, dio como resultado que existe relación alta y directamente proporcional ( $r=0,785$ ) entre Liderazgo y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018; esto nos indica que a mayores valores de liderazgo existirá mayores niveles de satisfacción laboral. Además, para la primera hipótesis específica se establece que existe relación alta y directamente proporcional ( $r=0,732$ ) entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018; esto quiere decir que a mayores valores de liderazgo transformacional habrá mayores niveles de satisfacción laboral. Asimismo para la segunda hipótesis específica, el valor de Rho de Spearman es igual a 0,809, esto nos indica que existe relación muy alta y directamente proporcional entre Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018. Por último para la tercera hipótesis específica, existe relación alta y directamente proporcional ( $r=0,689$ ) entre Liderazgo correctivo/evitador y Satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

### **DISCUSIÓN:**

Tomando en cuenta los resultados y objetivos planteados en el estudio, se considera que los mismos se alcanzaron. Se pudo demostrar que existe relación entre liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Además, de acuerdo a los datos obtenidos de la

encuesta aplicada, se evidenció que a mayor satisfacción laboral se mejoran los niveles de liderazgo y por ende se brinda un mejor servicio del personal asistencial. A continuación, con respecto a trabajos previos relacionados a la investigación:

A nivel internacional estos resultados están acorde con Oliva y Molina (2016) que realizaron un trabajo de investigación titulado Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillan-Chile que mencionan que hay relación positiva entre los estilos de liderazgo con la satisfacción laboral. Además, González, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) en su estudio titulado Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospital públicos, Santiago – Chile concluyeron que a pesar que no existe un estilo de liderazgo mejor que otro sino uno más adecuado para la situación, existe relación entre satisfacción laboral y estilos de liderazgo.

A nivel nacional estos resultados están acorde con Carrera (2014) que realizó un trabajo de investigación titulado Capacidad de liderazgo y nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería de la red de salud Pacasmayo que mencionan que la capacidad de liderazgo tiene relación significativa con el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de enfermería.

### **CONCLUSIONES:**

Existe una relación alta, directamente proporcional y positiva, entre liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018 ( $r = 0,785$ ).

### **REFERENCIAS:**

Aguera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México. Recuperado de <http://www.worldcat.org/title/liderazgo-y-compromiso-social-hacia-un-nuevo-tipo-de-liderazgo-estrategico-etico-y-con-compromiso-social/oclc/760494749/viewport>

- Ayoub Pérez, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana (tesis doctoral)*. Universidad Autónoma de Madrid, España. Recuperado de <http://www.lulu.com>
- Chipa, M. y Choque, R. (2017). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral del profesional de Enfermería de Micro Red Santa Adriana Juliaca – 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Juliaca.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. México D. F. Editorial McGraw – Hill.
- Hernández, P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Rev. Científicas complutenses*, Volumen 34 pp. 349-368. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/36463/35311>
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación. Venezuela*. 1º Ed. Editorial Alfa.
- Lorenzano, C. (1994). *La estructura del conocimiento científico*. (2ª. Ed.). Buenos Aires.
- Mason y Griffin. (2002). *Aplicación de la estructura de la satisfacción laboral a los grupos*. Copyright 2003. Publicaciones de Sage
- Oliva, M. y Molina, S. (2016). Estilos de liderazgos y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile. *Revista academia & negocios*. Vol. 2(1), 41-56.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34.
- Quenta, R. y Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado. Arequipa – 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Estados Unidos. Grupo Nelson.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

Título: Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Lima 2018							
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable 1: Liderazgo				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o Rangos
¿Cuál es la relación entre liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las fuerzas armadas, Lima 2018?	Establecer la relación entre liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.	Existe relación entre liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.	Liderazgo transformacional (LTF)	Influencia idealizada	10, 18, 21, 25 6, 14, 23, 24	Casi siempre	
				Motivación inspiracional	9, 13, 26, 36	Bastante	Bajo (36-83)
				Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32	A veces	Medio (84-131)
					15, 19, 29, 31		Alto(132-180)
			Liderazgo transaccional (LTR)	Recompensa contingente	1, 11, 16, 35 4, 22, 24, 27	De vez en cuando	
			Liderazgo correctivo/evitador (LF)	Dirección por excepción pasiva	3, 12, 17, 20 5, 6, 28, 33	Nunca	
Variable 2: Satisfacción laboral							
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o Rangos
			Condiciones Físicas y/o Materiales	Materiales o infraestructura donde se desenvuelve la labor.	1, 13, 21, 28, 32	Totalmente de acuerdo	
			Beneficios Laborales y/o Remunerativos	Grado de complacencia en relación con el incentivo.	2, 7, 14, 22	De acuerdo	Bajo (36-83)
				Grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales.		Indeciso	Medio (84-131)
			Políticas Administrativas		8, 15, 17, 23, 33	En desacuerdo	Alto (132-180)
			Relaciones Sociales	Interrelación con otros miembros	3, 9, 16, 24	Totalmente en desacuerdo	
¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018?	Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.	Existe relación entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.					
¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018?	Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.	Existe relación entre el liderazgo transaccional y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.					

<p><b>Problema específico 3</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo correctivo/ evitador y el nivel satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018?</p>	<p>personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Determinar la relación entre el liderazgo correctivo/ evitador y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.</p>	<p>Armadas, Lima 2018.</p> <p><b>Hipótesis específica 3</b> Existe relación entre el liderazgo correctivo/ evitador y el nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.</p>	<p>Desarrollo Personal</p> <p>Desempeño de Tareas</p> <p>Relación con la Autoridad</p>	<p>de la organización. Oportunidad que tiene el trabajador para su autorrealización. Valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad donde labora.</p> <p>Valoración de la relación del trabajador con el jefe directo.</p>	<p>4, 10, 18, 25, 29, 34</p> <p>5, 11, 19, 26, 30, 35</p> <p>6, 12, 20, 27, 31, 36</p>
		<b>Metodología</b>	<b>Población</b>	<b>Técnica e instrumento</b>	
		<p>Nivel descriptivo correlacional.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental transversal</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo.</p>	<p><b>Población:</b> Estuvo conformado por 120 enfermeros de los diferentes servicios del área de hospitalización del Centro Médico Naval.</p> <p><b>Muestreo:</b> No probabilístico intencional.</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo</b> Técnica: Encuesta. Instrumento: cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio. Adaptada: Vega y Zavala Año: 2004</p> <p><b>Variable2: Satisfacción laboral</b> Técnica: Encuesta. Instrumento: Escala de satisfacción laboral SL-SPC. Autor: Sonia Palma Carrillo Año: 1999</p>	

### Anexo 3. Consentimiento informado

#### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Estimado participante:

Soy estudiante del programa de la escuela de Posgrado de la maestría “Gestión de los servicios de salud” de la universidad Cesar Vallejo. Como parte de los requisitos del programa se llevará a cabo una investigación. La misma trata de los “Estilos de Liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial.

El objetivo del estudio es investigar la relación de los estilos de liderazgo y el nivel satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018. Usted ha sido seleccionado para participar en contestar un cuestionario.

La información obtenida a través de este estudio será mantenida bajo estricta confidencialidad y su nombre no será utilizado. Usted tiene derecho a retirarse de la investigación cuando lo desee. El estudio no conlleva a ningún riesgo ni beneficio alguno. Si tiene alguna pregunta sobre esta investigación, se puede comunicar al 993445244.

Investigadora

Silvia Mercedes Palomino Balaguer.

---

He leído el procedimiento descrito arriba. La investigadora me ha explicado el estudio y ha contestado mis preguntas. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar en el estudio de Silvia Mercedes Palomino Balaguer sobre “Los estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas, Lima 2018.

---

Firma del participante

Fecha

## Anexo 4. Instrumentos:

### Cuestionario que mide estilos de liderazgo y satisfacción laboral

#### **Estimado(a):**

Gracias por aceptar participar en la encuesta. La misma es parte de un estudio que pretende investigar los Estilos de Liderazgo y Satisfacción laboral del personal asistencial de la presente institución. Esta investigación es llevada a cabo por Silvia Palomino, contiene fines netamente académico. Le recordamos que la participación en este estudio es voluntaria y puede retirarse si lo decide. Si usted decide participar y da su consentimiento para este fin, entonces le pedimos que prosiga con el llenado de la encuesta lo cual no tomara más de diez minutos. Los datos que usted proporcione tendrán un manejo confidencial. No hay respuestas correctas ni incorrectas, **le pedimos que sea lo más sincero posible.**

#### **Sección 1: Datos generales**

1. Género:  Femenino       Masculino
2. Edad: \_\_\_\_\_ años cumplidos
3. Tiempo lleva trabajando en la institución: menos 1 año       más 1 año
4. Vínculo laboral: \_\_\_\_\_

#### **Sección 2: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Versión Evaluadores)**

- El cuestionario sirve para describir el estilo de dirección o liderazgo de su jefe inmediato.
- Indique el grado en que cada frase se ajusta a la manera de dirigir de su jefe.
- Por favor responda todos los ítems, usando la siguiente escala de clasificación.
- Marque la opción elegida con un aspa (x)

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
1	2	3	4	5

Nº	Comentario	Escala de clasificación				
1	Me ayuda a cambio de mis esfuerzos.	1	2	3	4	5
2	Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados.	1	2	3	4	5
3	Evita intervenir hasta que los problemas se agravan.	1	2	3	4	5
4	Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	1	2	3	4	5
5	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	1	2	3	4	5
6	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.	1	2	3	4	5
7	Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
8	Considera diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
9	Habla del futuro con optimismo.	1	2	3	4	5
10	Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella.	1	2	3	4	5
11	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento.	1	2	3	4	5
12	Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar.	1	2	3	4	5
13	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	1	2	3	4	5
14	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	1	2	3	4	5
15	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación.	1	2	3	4	5
16	Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.	1	2	3	4	5
17	Demuestra que cree firmemente en el dicho: "si no está roto, no lo arregles".	1	2	3	4	5
18	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	1	2	3	4	5
19	Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21	Actúa de forma que se gana mi respeto.	1	2	3	4	5
22	Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.	1	2	3	4	5
23	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	1	2	3	4	5

24	Lleva un registro de todos los errores.	1	2	3	4	5
25	Da muestras de poder y confianza en sí mismo.	1	2	3	4	5
26	Presenta una convincente visión del futuro.	1	2	3	4	5
27	Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido.	1	2	3	4	5
28	Evita tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.	1	2	3	4	5
30	Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	1	2	3	4	5
31	Me ayuda a desarrollar mis capacidades.	1	2	3	4	5
32	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	1	2	3	4	5
33	Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes.	1	2	3	4	5
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.	1	2	3	4	5
35	Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas.	1	2	3	4	5
36	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.	1	2	3	4	5

### Sección 3: Test escala de satisfacción laboral (SL-SPC)

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considera expresa mejor su punto de vista. No hay preguntas buena ni mala.

Totalmente de acuerdo	=TA
De acuerdo	= A
Indeciso	= I
En desacuerdo	= D
Total desacuerdo	=TD

Nº	Comentario	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.					
6	Los jefes son comprensivos.					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que hago.					
12	Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					

26	Mi trabajo me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Anexo 5. Certificado de validez de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados.	✓				✓		
2	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.	✓		✓		✓		
3	Considera diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
4	Habla del futuro con optimismo.	✓		✓		✓		
5	Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
6	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	✓		✓		✓		
7	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	✓		✓		✓		
8	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación.	✓		✓		✓		
9	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	✓		✓		✓		
10	Actúa de forma que se gana mi respeto.	✓		✓		✓		
11	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	✓		✓		✓		
12	Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
13	Lleva un registro de todos los errores.	✓		✓		✓		
14	Da muestras de poder y confianza en sí mismo.	✓		✓		✓		
15	Presenta una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
16	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.	✓		✓		✓		
17	Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	✓		✓		✓		
18	Me ayuda a desarrollar mis capacidades.	✓		✓		✓		
19	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	✓		✓		✓		
20	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.	✓		✓		✓		
21	<b>DIMENSION 2</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Me ayuda a cambio de mis esfuerzos.	✓		✓		✓		
22	Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	✓		✓		✓		
23	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento.	✓		✓		✓		
24	Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.	✓		✓		✓		
25	Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.	✓		✓		✓		
26	Lleva un registro de todos los errores.	✓		✓		✓		
27	Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido.	✓		✓		✓		
28	Expresa satisfacción cuando cumplo las expectativas.	✓		✓		✓		
29	<b>DIMENSION 3</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Evita intervenir hasta que los problemas se agravan.	✓		✓		✓		
30	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Sugerencias
31	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.	✓		✓	
32	Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar.	✓	✓	✓	
33	Demuestra que cree firmemente en el dicho: "si no está roto, no lo arregles".	✓	✓	✓	
34	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	✓	✓	✓	
35	Evita tomar decisiones.	✓	✓	✓	
36	Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes.	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]     No aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. (Mg): MIRTHA JESSICA VERGARA VIRON

DNI: 09648025

Especialidad del validador: Magister en Educación

25 de 11 del 2018

*Mg. Mirtha J. Vergara L.*  
 ENFERMERA ESPECIALISTA  
 EN CENTRO QUIRURGICO  
 C.E. 2983-RES-12195

Firma del Experto Informante

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: Liderazgo transformacional</b>								
1	Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados.	✓		✓		✓		
2	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.	✓		✓		✓		
3	Considera diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
4	Habla del futuro con optimismo.	✓		✓		✓		
5	Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
6	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	✓		✓		✓		
7	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	✓		✓		✓		
8	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación.	✓		✓		✓		
9	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	✓		✓		✓		
10	Actúa de forma que se gana mi respeto.	✓		✓		✓		
11	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	✓		✓		✓		
12	Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
13	Lleva un registro de todos los errores.	✓		✓		✓		
14	Da muestras de poder y confianza en sí mismo.	✓		✓		✓		
15	Presenta una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
16	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.	✓		✓		✓		
17	Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	✓		✓		✓		
18	Me ayuda a desarrollar mis capacidades.	✓		✓		✓		
19	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	✓		✓		✓		
20	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: Liderazgo transaccional</b>								
21	Me ayuda a cambio de mis esfuerzos.	✓		✓		✓		
22	Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	✓		✓		✓		
23	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento.	✓		✓		✓		
24	Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.	✓		✓		✓		
25	Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.	✓		✓		✓		
26	Lleva un registro de todos los errores.	✓		✓		✓		
27	Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido.	✓		✓		✓		
28	Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3: Liderazgo correctivo/evitador</b>								
29	Evita intervenir hasta que los problemas se agravan.	✓		✓		✓		
30	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Sugerencias
31	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.	✓	✓	✓	
32	Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar.	✓	✓	✓	
33	Demuestra que cree firmemente en el dicho: "si no está roto, no lo arregles".	✓	✓	✓	
34	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	✓	✓	✓	
35	Evita tomar decisiones.	✓	✓	✓	
36	Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes.	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente.

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [X]     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr./Mg: Juana Yris Díaz Mujica

DNI: 09395072

Especialidad del validador: Licenciada en Obstetricia

20 de Nov. del 2018



Firma del Experto Informante  
**Dra. J. Yris Díaz Mujica**  
 COP: 18543

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO**

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Liderazgo transformacional</b>							
1	Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados.	✓		✓		✓		
2	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.	✓		✓		✓		
3	Considera diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
4	Habla del futuro con optimismo.	✓		✓		✓		
5	Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
6	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse.	✓		✓		✓		
7	Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	✓		✓		✓		
8	Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación.	✓		✓		✓		
9	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo.	✓		✓		✓		
10	Actúa de forma que se gana mi respeto.	✓		✓		✓		
11	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.	✓		✓		✓		
12	Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
13	Lleva un registro de todos los errores.	✓		✓		✓		
14	Da muestras de poder y confianza en sí mismo.	✓		✓		✓		
15	Presenta una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
16	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas.	✓		✓		✓		
17	Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	✓		✓		✓		
18	Me ayuda a desarrollar mis capacidades.	✓		✓		✓		
19	Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	✓		✓		✓		
20	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Liderazgo transaccional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Me ayuda a cambio de mis esfuerzos.	✓		✓		✓		
22	Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada.	✓		✓		✓		
23	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr determinados objetivos de rendimiento.	✓		✓		✓		
24	Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos.	✓		✓		✓		
25	Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos.	✓		✓		✓		
26	Lleva un registro de todos los errores.	✓		✓		✓		
27	Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido.	✓		✓		✓		
28	Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Liderazgo correctivo/evitador</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
29	Evita intervenir hasta que los problemas se agravan.	✓		✓		✓		
30	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>	Relevancia <sup>2</sup>	Claridad <sup>3</sup>	Sugerencias
31	Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella.	✓	✓	✓	
32	Espera a que las cosas vayan mal antes de actuar.	✓	✓	✓	
33	Demuestra que cree firmemente en el dicho: "si no está roto, no lo arregles".	✓	✓	✓	
34	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	✓	✓	✓	
35	Evita tomar decisiones.	✓	✓	✓	
36	Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes.	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Vélez Oros, Jacobo Joaquín

DNI: 16735782

Especialidad del validador: Psicólogo

17 de Nov del 2018

*[Handwritten Signature]*  
 Dr. Joaquín Vélez Oros  
 Experto Informante  
 C.B.P. 4789

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 6. Matriz de datos

V1																																				
D1															D2								D3													
P1 0	P1 8	P2 1	P2 5	P 6	P1 4	P2 3	P2 4	P 9	P1 3	P2 6	P3 6	P 2	P 8	P3 0	P3 2	P1 5	P1 9	P2 9	P3 1	P 1	P2 2	P2 3	P2 4	P2 5	P2 6	P2 7	P2 8	P 3	P1 2	P1 7	P2 0	P 5	P 6	P2 8	P3 3	
ENC 1	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5
ENC 2	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	3	4	5	3	1	1	1	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	5
ENC 3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1
ENC 4	2	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	1
ENC 5	3	4	3	4	3	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	5	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	5
ENC 6	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	4	5	5	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1
ENC 7	2	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3	2	2	4	5	3	1	2	2	3	3	1	2	2	3	5	1	2	3	3	2	2	4	5	3	1
ENC 8	2	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	2	2	3	5	3	1	2	2	3	4	3	4	3	3	2	5	2	3	3	2	2	3	5	3	1
ENC 9	5	4	3	4	2	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	4	5	4	2	4	5	5	5	3	3	2	5	4	4	3	4	2	4	5	4	5
ENC 10	1	1	1	1	5	3	1	1	5	1	3	5	4	4	4	4	1	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
ENC 11	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	1	1	5	1	5	2	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5
ENC 12	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	3	5	2	4	5	5	5
ENC 13	2	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	2	2	3	5	3	1	2	2	3	3	5	5	3	1	2	5	4	3	3	2	2	3	5	3	1

ENC 14	4	5	3	5	5	4	5	2	4	4	5	2	2	4	5	4	2	2	2	4	5	3	4	1	3	5	4	5	3	3	2	2	4	5	2	4
ENC 15	5	3	3	2	3	5	4	2	5	5	3	5	3	4	4	2	2	5	3	3	5	4	5	5	2	1	1	4	3	3	2	3	5	2	2	2
ENC 16	5	3	2	2	3	4	5	2	4	5	2	5	3	4	5	2	4	5	3	4	5	3	4	4	1	1	3	4	3	2	2	3	4	5	2	2
ENC 17	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5
ENC 18	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1
ENC 19	4	4	3	4	5	3	2	5	5	4	3	4	5	3	2	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	2	5	5
ENC 20	4	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	3	5	5	4	1	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	2	5
ENC 21	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	4	3	4	2	5	1	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	2	5
ENC 22	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	2	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5
ENC 23	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	4	3	3	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	1
ENC 24	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	3	2	5	4	4	3	4	4	3	5	3	5
ENC 25	2	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3	2	2	4	5	3	1	2	2	3	3	3	4	2	3	1	1	1	3	3	2	2	4	5	3	1
ENC 26	2	3	3	2	3	1	2	3	5	3	3	2	3	1	2	3	5	2	3	3	3	1	1	4	1	1	5	2	3	3	2	3	1	2	3	5
ENC 27	5	4	3	4	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	5	3	5	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	5
ENC 28	2	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	2	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	3	5	2	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
ENC 29	4	3	3	2	2	4	5	2	4	3	3	5	5	4	5	2	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2

ENC 30	1	3	3	2	1	4	4	2	1	3	3	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	4	2	5	1	1	2	1	3	1	2	3	3	2	3	1	
ENC 31	5	3	2	4	3	4	5	2	4	3	5	4	3	4	5	4	5	2	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	
ENC 32	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	2	
ENC 33	5	3	5	2	3	3	2	3	5	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	
ENC 34	4	4	3	2	1	3	2	1	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	1	5	1	3	1	3	3	1	2	1	3	1	2	2	3	1	3	2	
ENC 35	4	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	1	1	5	3	5	2	3	1	5	3	4	5	3	5	5	5	
ENC 36	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	5	5
ENC 37	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	1	1	1	2	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	5	5	
ENC 38	2	3	5	5	2	4	5	2	1	3	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	1	2	5	1
ENC 39	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	2	2	5	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	
ENC 40	2	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3	2	2	4	5	3	1	2	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
ENC 41	5	3	2	4	3	4	5	2	4	3	5	4	3	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	5	4	5	5	2	3	3	2	3	1	5	3	5	
ENC 42	1	4	3	4	1	1	1	1	2	1	5	5	2	5	5	3	5	1	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
ENC 43	5	3	5	2	3	3	2	3	5	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	2	5	5	3	5	2	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	
ENC 44	4	4	3	2	1	3	5	5	1	5	4	5	4	5	2	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	
ENC 45	4	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	2	4	5	5	5	5	5	1	3	5	2	3	3	5	5	5	

ENC 46	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	
ENC 47	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	1	1	1	5	5	4	5	5	5	1	1	1	4	3	4	4	3	4	4	2	
ENC 48	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	5	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	5	1	5	
ENC 49	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	
ENC 50	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	3	4	5	3	1	1	1	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	5	
ENC 51	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	
ENC 52	2	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	1	
ENC 53	3	4	3	4	3	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	5	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	5	
ENC 54	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	4	5	5	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1	
ENC 55	2	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3	2	2	4	5	3	1	2	2	3	3	1	2	2	3	5	1	2	3	3	2	2	4	5	3	1	
ENC 56	2	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	2	2	3	5	3	1	2	2	3	4	3	4	3	3	2	5	2	3	3	2	2	3	5	3	1	
ENC 57	5	4	3	4	2	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	4	5	4	2	4	5	5	5	3	3	2	5	4	4	3	4	2	4	5	4	5	
ENC 58	1	1	1	1	5	3	1	1	5	1	3	5	4	4	4	4	1	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 59	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	1	1	5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5
ENC 60	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	3	5	2	4	5	5	5	
ENC 61	2	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	2	2	3	5	3	1	2	2	3	3	5	5	3	1	2	5	4	3	3	2	2	3	5	3	1	

ENC 62	4	5	3	5	5	4	5	2	4	4	5	2	2	4	5	4	2	2	2	4	5	3	4	1	3	5	4	5	3	3	2	2	4	5	2	4
ENC 63	5	3	3	2	3	5	4	2	5	5	3	5	3	4	4	2	2	5	3	3	5	4	5	5	2	1	1	4	3	3	2	3	5	2	2	2
ENC 64	5	3	2	2	3	4	5	2	4	5	2	5	3	4	5	2	4	5	3	4	5	3	4	4	1	1	3	4	3	2	2	3	4	5	2	2
ENC 65	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5
ENC 66	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1
ENC 67	4	4	3	4	5	3	2	5	5	4	3	4	5	3	2	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	2	5	5
ENC 68	4	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	3	5	5	4	1	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	2	5
ENC 69	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	4	3	4	2	5	1	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	2	5
ENC 70	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	2	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5
ENC 71	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	4	3	3	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	1
ENC 72	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	3	2	5	4	4	3	4	4	3	5	3	5
ENC 73	2	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3	2	2	4	5	3	1	2	2	3	3	3	4	2	3	1	1	1	3	3	2	2	4	5	3	1
ENC 74	2	3	3	2	3	1	2	3	5	3	3	2	3	1	2	3	5	2	3	3	3	1	1	4	1	1	5	2	3	3	2	3	1	2	3	5
ENC 75	5	4	3	4	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	5	3	5	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	5
ENC 76	2	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	2	2	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	3	5	2	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5
ENC 77	4	3	3	2	2	4	5	2	4	3	3	5	5	4	5	2	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2

ENC 78	1	3	3	2	1	4	4	2	1	3	3	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	4	2	5	1	1	2	1	3	1	2	3	3	2	3	1	
ENC 79	5	3	2	4	3	4	5	2	4	3	5	4	3	4	5	4	5	2	3	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	
ENC 80	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	2	
ENC 81	5	3	5	2	3	3	2	3	5	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	
ENC 82	4	4	3	2	1	3	2	1	1	1	1	4	1	2	2	1	1	1	1	5	1	3	1	3	3	1	2	1	3	1	2	2	3	1	3	2	
ENC 83	4	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	1	1	5	3	5	2	3	1	5	3	4	5	3	5	5	5	
ENC 84	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	2	5	5
ENC 85	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	1	1	1	2	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	5	5	
ENC 86	2	3	5	5	2	4	5	2	1	3	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1	1	2	5	1
ENC 87	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	2	2	5	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	
ENC 88	2	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3	2	2	4	5	3	1	2	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
ENC 89	5	3	2	4	3	4	5	2	4	3	5	4	3	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	5	4	5	5	2	3	3	2	3	1	5	3	5	
ENC 90	1	4	3	4	1	1	1	1	2	1	5	5	2	5	5	3	5	1	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
ENC 91	5	3	5	2	3	3	2	3	5	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	2	5	5	3	5	2	5	4	4	3	4	4	5	4	3	5	
ENC 92	4	4	3	2	1	3	5	5	1	5	4	5	4	5	2	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	
ENC 93	4	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	2	4	5	5	5	5	5	1	3	5	2	3	3	5	5	5	

ENC 94	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	
ENC 95	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	1	1	1	5	5	4	5	5	5	1	1	1	4	3	4	4	3	4	4	2	
ENC 96	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	5	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	5	1	5	
ENC 97	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	
ENC 98	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	3	4	5	3	1	1	1	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	5	
ENC 99	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	
ENC 100	2	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	1	
ENC 101	3	4	3	4	3	5	5	3	5	4	3	4	3	5	5	3	5	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	3	5	
ENC 102	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	4	5	5	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	1	
ENC 103	2	3	3	2	2	4	5	3	1	3	3	2	2	4	5	3	1	2	2	3	3	1	2	2	3	5	1	2	3	3	2	2	4	5	3	1	
ENC 104	2	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	2	2	3	5	3	1	2	2	3	4	3	4	3	3	2	5	2	3	3	2	2	3	5	3	1	
ENC 105	5	4	3	4	2	4	5	4	5	4	3	4	2	4	5	4	5	4	2	4	5	5	5	3	3	2	5	4	4	3	4	2	4	5	4	5	
ENC 106	1	1	1	1	5	3	1	1	5	1	3	5	4	4	4	4	1	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 107	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	1	1	5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5
ENC 108	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	3	5	2	4	5	5	5	
ENC 109	2	3	3	2	2	3	5	3	1	3	3	2	2	3	5	3	1	2	2	3	3	5	5	3	1	2	5	4	3	3	2	2	3	5	3	1	

ENC 110	4	5	3	5	5	4	5	2	4	4	5	2	2	4	5	4	2	2	2	4	5	3	4	1	3	5	4	5	3	3	2	2	4	5	2	4
ENC 111	5	3	3	2	3	5	4	2	5	5	3	5	3	4	4	2	2	5	3	3	5	4	5	5	2	1	1	4	3	3	2	3	5	2	2	2
ENC 112	5	3	2	2	3	4	5	2	4	5	2	5	3	4	5	2	4	5	3	4	5	3	4	4	1	1	3	4	3	2	2	3	4	5	2	2
ENC 113	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5
ENC 114	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	3	3	2	3	1
ENC 115	4	4	3	4	5	3	2	5	5	4	3	4	5	3	2	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	2	5	5
ENC 116	4	4	3	4	3	5	5	2	5	4	3	4	3	5	5	4	1	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	2	5
ENC 117	5	4	5	4	4	3	4	2	5	4	5	4	4	3	4	2	5	1	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	2	5
ENC 118	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	2	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5
ENC 119	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	4	3	3	2	1	1	3	1	2	2	2	2	2	1
ENC 120	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	3	2	5	4	4	3	4	4	3	5	3	5

V2																																						
D1					D2				D3					D4				D5					D6					D7										
P	P1	P2	P2	P3	P	P	P1	P2	P	P1	P1	P2	P3	P	P	P1	P2	P	P1	P1	P2	P2	P3	P	P1	P1	P2	P3	P3	P	P1	P2	P2	P3	P3			
1	3	1	8	2	2	7	4	2	8	5	7	3	3	3	9	6	4	4	0	8	5	9	4	5	1	9	6	0	5	6	2	0	7	1	6			
ENC 1	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	2	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
ENC 2	5	2	3	3	5	5	3	5	3	2	5	5	5	5	4	5	2	3	2	5	5	1	2	3	2	5	5	2	3	3	2	5	5	4	4	1	3	
ENC 3	4	1	1	2	1	4	4	4	1	4	4	3	2	4	1	1	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	
ENC 4	5	2	3	2	5	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	3	4	2	3	5	2	1	4	2	3	5	2	2	3	2	3	5	2	4	3	2		
ENC 5	5	4	2	2	3	2	3	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	2	5	3	5	4	4	3	5		
ENC 6	1	2	5	2	4	1	1	1	1	5	1	2	1	5	4	1	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	4	1	1		
ENC 7	5	4	5	5	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	3	2	1	3	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	4	1	1		
ENC 8	2	1	1	4	2	4	4	1	1	5	5	3	4	4	1	1	1	2	4	1	5	5	3	2	4	1	5	3	4	2	4	1	5	1	1	2		
ENC 9	5	4	3	5	5	3	4	3	2	4	1	4	3	5	4	5	4	5	3	4	5	1	4	3	3	4	5	2	2	3	3	4	5	4	5	3		
ENC 10	3	5	3	2	3	2	5	3	2	5	4	3	5	4	2	3	5	3	3	5	5	4	3	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	2	3	5	
ENC 11	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	5	2	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	2	3	5		
ENC 12	5	4	5	2	5	4	1	4	1	3	5	3	4	1	5	3	4	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	4	5	3	5		
ENC 13	4	2	2	4	4	5	4	3	4	5	4	1	5	2	4	4	2	2	1	1	2	4	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	4	1	2		
ENC 14	5	4	3	2	2	5	4	3	5	4	5	3	5	1	2	3	4	3	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	2	3	5		
ENC 15	4	2	3	3	3	5	5	5	5	2	3	4	5	3	2	5	4	3	3	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	2	5	5		
ENC 16	2	2	2	1	4	5	5	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	5	2	3	5	4	4	5	2	3	5	4	2	4	2	3	5	5	4	4		
ENC	2	5	3	2	5	4	1	4	5	2	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5



ENC 33	4	4	3	2	5	4	4	3	4	5	4	3	4	2	4	5	2	3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5	
ENC 34	4	1	1	2	1	4	1	4	1	4	3	2	4	2	1	1	1	2	5	4	3	3	2	5	5	4	3	4	1	5	5	4	3	3	2	5	
ENC 35	5	4	5	3	3	5	4	3	4	4	3	2	5	3	4	3	4	3	5	5	5	3	2	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	
ENC 36	5	4	3	5	3	5	4	3	5	1	1	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	1	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	3	5
ENC 37	5	4	5	4	1	5	5	5	5	4	3	4	1	3	4	5	4	3	4	1	1	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	1	1	5	5	4	
ENC 38	5	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	4	5	2	4	5	5	4	5	4	3	5	
ENC 39	4	1	1	3	4	2	5	5	5	4	5	4	2	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	3	2	3	4	5	5	3	4	5	4	
ENC 40	5	4	3	3	5	4	2	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	4	5	3	5	3	4	2	5	3	5	3	4	5	5	
ENC 41	3	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5	5	2	3	2	5	4	5	5	4	3	5	1	2	5	4	3	2	3	2	5	4	3	5	5	2	
ENC 42	3	5	3	2	2	5	5	2	5	4	3	5	2	3	2	5	5	5	4	3	1	1	5	3	4	3	5	2	3	3	4	5	5	5	5	5	
ENC 43	4	4	3	2	3	4	5	5	3	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	
ENC 44	4	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	3	5	1	4	5	5	1	5	1	4	2	5	3	5	1	4	5	5	3	
ENC 45	4	5	3	2	3	1	1	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	4	1	5	5	3	5	5	1	5	5	4	4	5	1	5	5	5	4	5	
ENC 46	5	5	4	4	2	5	3	4	3	2	3	4	5	3	5	3	5	3	2	5	4	3	4	5	2	5	4	4	5	5	2	5	4	5	3	5	
ENC 47	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	4	1	1	4	2	2	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4	
ENC 48	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4	1	4	2	2	4	5	4	4	2	2	4	5	4	4	

ENC 49	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	2	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	
ENC 50	5	2	3	3	5	5	3	5	3	2	5	5	5	5	4	5	2	3	2	5	5	1	2	3	2	5	5	2	3	3	2	5	5	4	1	3	
ENC 51	4	1	1	2	1	4	4	4	1	4	4	3	2	4	1	1	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	
ENC 52	5	2	3	2	5	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	3	4	2	3	5	2	1	4	2	3	5	2	2	3	2	3	5	2	4	3	2	
ENC 53	5	4	2	2	3	2	3	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	2	5	3	5	4	4	3	5	
ENC 54	1	2	5	2	4	1	1	1	1	5	1	2	1	5	4	1	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	4	1	1	
ENC 55	5	4	5	5	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	3	2	1	3	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	4	1	1	
ENC 56	2	1	1	4	2	4	4	1	1	5	5	3	4	4	1	1	1	2	4	1	5	5	3	2	4	1	5	3	4	2	4	1	5	1	1	2	
ENC 57	5	4	3	5	5	3	4	3	2	4	1	4	3	5	4	5	4	5	3	4	5	1	4	3	3	4	5	2	2	3	3	4	5	4	5	3	
ENC 58	3	5	3	2	3	2	5	3	2	5	4	3	5	4	2	3	5	3	3	5	5	4	3	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	2	3	5	
ENC 59	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	5	2	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	3	5
ENC 60	5	4	5	2	5	4	1	4	1	3	5	3	4	1	5	3	4	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	4	5	3	5	
ENC 61	4	2	2	4	4	5	4	3	4	5	4	1	5	2	4	4	2	2	1	1	2	4	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	4	1	2	
ENC 62	5	4	3	2	2	5	4	3	5	4	5	3	5	1	2	3	4	3	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	2	3	5	
ENC 63	4	2	3	3	3	5	5	5	5	2	3	4	5	3	2	5	4	3	3	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	2	5	5	
ENC 64	2	2	2	1	4	5	5	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	5	2	3	5	4	4	5	2	3	5	4	2	4	2	3	5	5	4	4	

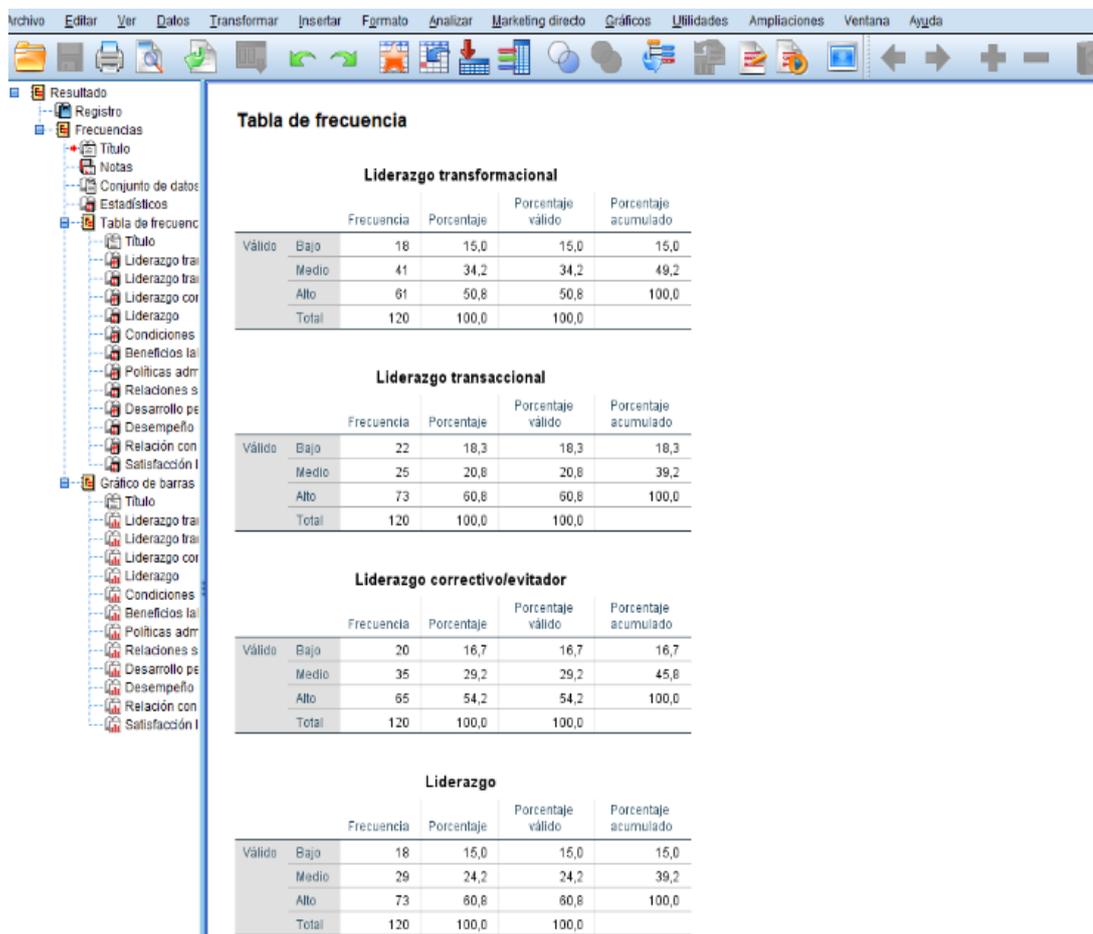


ENC 81	4	4	3	2	5	4	4	3	4	5	4	3	4	2	4	5	2	3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	2	3	5	5	4	5	4	5	5		
ENC 82	4	1	1	2	1	4	1	4	1	4	3	2	4	2	1	1	1	2	5	4	3	3	2	5	5	4	3	4	1	5	5	4	3	3	2	5		
ENC 83	5	4	5	3	3	5	4	3	4	4	3	2	5	3	4	3	4	3	5	5	5	3	2	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	
ENC 84	5	4	3	5	3	5	4	3	5	1	1	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	1	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	3	5	
ENC 85	5	4	5	4	1	5	5	5	5	4	3	4	1	3	4	5	4	3	4	1	1	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	1	1	5	5	4		
ENC 86	5	4	3	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	4	5	5	4	5	2	4	5	5	4	5	4	3	5		
ENC 87	4	1	1	3	4	2	5	5	5	4	5	4	2	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	3	2	3	4	5	5	3	4	5	4		
ENC 88	5	4	3	3	5	4	2	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	5	3	3	4	5	3	5	3	4	2	5	3	5	3	4	5	5		
ENC 89	3	5	3	5	4	2	5	5	4	5	5	5	2	3	2	5	4	5	5	4	3	5	1	2	5	4	3	2	3	2	5	4	3	5	5	2		
ENC 90	3	5	3	2	2	5	5	2	5	4	3	5	2	3	2	5	5	5	4	3	1	1	5	3	4	3	5	2	3	3	4	5	5	5	5	5		
ENC 91	4	4	3	2	3	4	5	5	3	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	3	4	5	4	3	5	5	5
ENC 92	4	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	3	5	1	4	5	5	1	5	1	4	2	5	3	5	1	4	5	5	3		
ENC 93	4	5	3	2	3	1	1	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	4	1	5	5	3	5	5	1	5	5	4	4	5	1	5	5	5	4	5		
ENC 94	5	5	4	4	2	5	3	4	3	2	3	4	5	3	5	3	5	3	2	5	4	3	4	5	2	5	4	4	5	5	2	5	4	5	3	5		
ENC 95	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	1	1	1	3	4	4	2	2	2	2	4	1	1	4	2	2	4	3	3	4	2	2	4	4	4	4		
ENC 96	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4	1	4	2	2	4	5	4	4	2	2	4	5	4	4		

ENC 97	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	2	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	
ENC 98	5	2	3	3	5	5	3	5	3	2	5	5	5	5	4	5	2	3	2	5	5	1	2	3	2	5	5	2	3	3	2	5	5	4	1	3	
ENC 99	4	1	1	2	1	4	4	4	1	4	4	3	2	4	1	1	1	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	2	
ENC 100	5	2	3	2	5	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	3	4	2	3	5	2	1	4	2	3	5	2	2	3	2	3	5	2	4	3	2	
ENC 101	5	4	2	2	3	2	3	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	2	5	3	5	4	4	3	5	
ENC 102	1	2	5	2	4	1	1	1	1	5	1	2	1	5	4	1	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	2	3	1	3	1	1	4	1	1	
ENC 103	5	4	5	5	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	3	2	1	3	2	1	1	2	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	4	1	1	
ENC 104	2	1	1	4	2	4	4	1	1	5	5	3	4	4	1	1	1	2	4	1	5	5	3	2	4	1	5	3	4	2	4	1	5	1	1	2	
ENC 105	5	4	3	5	5	3	4	3	2	4	1	4	3	5	4	5	4	5	3	4	5	1	4	3	3	4	5	2	2	3	3	4	5	4	5	3	
ENC 106	3	5	3	2	3	2	5	3	2	5	4	3	5	4	2	3	5	3	3	5	5	4	3	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	2	3	5	
ENC 107	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	5	2	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	3	5
ENC 108	5	4	5	2	5	4	1	4	1	3	5	3	4	1	5	3	4	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	3	3	5	3	4	4	5	3	5	
ENC 109	4	2	2	4	4	5	4	3	4	5	4	1	5	2	4	4	2	2	1	1	2	4	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	4	1	2	
ENC 110	5	4	3	2	2	5	4	3	5	4	5	3	5	1	2	3	4	3	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	2	3	5	
ENC 111	4	2	3	3	3	5	5	5	5	2	3	4	5	3	2	5	4	3	3	5	4	3	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	2	5	5	
ENC 112	2	2	2	1	4	5	5	5	4	2	4	4	5	3	5	5	5	5	2	3	5	4	4	5	2	3	5	4	2	4	2	3	5	5	4	4	

ENC 113	2	5	3	2	5	4	1	4	5	2	3	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5
ENC 114	4	4	3	5	2	5	4	3	4	4	2	2	5	2	4	3	5	5	5	5	3	2	2	2	5	5	3	2	2	2	5	5	3	2	3	2
ENC 115	4	5	4	4	5	5	4	3	5	2	3	4	5	3	5	5	4	3	4	5	1	3	4	3	4	5	1	3	5	3	4	5	1	5	2	3
ENC 116	5	4	5	5	4	3	5	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	3	3	2	3	5	4	3	2	2	3	5	4	3	4	5	3
ENC 117	5	4	3	3	4	5	4	3	2	3	4	3	5	2	4	3	4	5	3	4	5	4	3	5	3	4	5	4	3	5	3	4	5	4	2	5
ENC 118	5	5	5	3	5	4	5	3	2	2	5	3	4	2	4	5	4	3	3	5	3	5	2	3	3	5	3	4	3	3	3	5	3	4	5	2
ENC 119	5	5	3	5	4	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	3	4	2	5	4	3	4	3	2	5	4	3	1	1	2	5	4	3	4	3	2
ENC 120	4	1	1	4	3	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	1	5	3	4	3	5	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4

## Anexo 7. Imprinta de los resultados estadísticos procesados en spss y/o Excel



Parte descriptiva VAR Y DIM Silvia.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Titulo  
 Liderazgo transformacional  
 Liderazgo transaccional  
 Liderazgo correctivo/evitador  
 Liderazgo  
 Condiciones físicas y/o materia  
 Beneficios laborales y/o remun  
 Políticas administrativas  
 Relaciones sociales  
 Desarrollo personal  
 Desempeño de tareas  
 Relación con la autoridad  
 Satisfacción laboral  
 Gráfico de barras  
 Titulo  
 Liderazgo transformacional  
 Liderazgo transaccional  
 Liderazgo correctivo/evitador  
 Liderazgo  
 Condiciones físicas y/o materia  
 Beneficios laborales y/o remun  
 Políticas administrativas  
 Relaciones sociales  
 Desarrollo personal  
 Desempeño de tareas  
 Relación con la autoridad  
 Satisfacción laboral

### Condiciones físicas y/o materiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	14,2	14,2	14,2
	Medio	60	50,0	50,0	64,2
	Alto	43	35,8	35,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### Beneficios laborales y/o remunerativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	8,3	8,3	8,3
	Medio	55	45,8	45,8	54,2
	Alto	55	45,8	45,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### Políticas administrativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	4,2	4,2	4,2
	Medio	78	65,0	65,0	69,2
	Alto	37	30,8	30,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### Relaciones sociales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	10,8	10,8	10,8
	Medio	60	50,0	50,0	60,8
	Alto	47	39,2	39,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### Desarrollo personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	13,3	13,3	13,3
	Medio	47	39,2	39,2	52,5
	Alto	57	47,5	47,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Paquete descriptiva VAR Y DIM Silvia.spv [Documento] - IBM SPSS Statistics visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ay

Estadísticos  
 Tabla de frecuencia  
 Título  
 Liderazgo transformacional  
 Liderazgo transaccional  
 Liderazgo correctivo/evitador  
 Liderazgo  
 Condiciones físicas y/o materia  
 Beneficios laborales y/o remun  
 Políticas administrativas  
 Relaciones sociales  
 Desarrollo personal  
 Desempeño de tareas  
 Relación con la autoridad  
 Satisfacción laboral  
 Gráfico de barras  
 Título  
 Liderazgo transformacional  
 Liderazgo transaccional  
 Liderazgo correctivo/evitador  
 Liderazgo  
 Condiciones físicas y/o materia  
 Beneficios laborales y/o remun  
 Políticas administrativas  
 Relaciones sociales  
 Desarrollo personal  
 Desempeño de tareas  
 Relación con la autoridad  
 Satisfacción laboral

### Desempeño de tareas

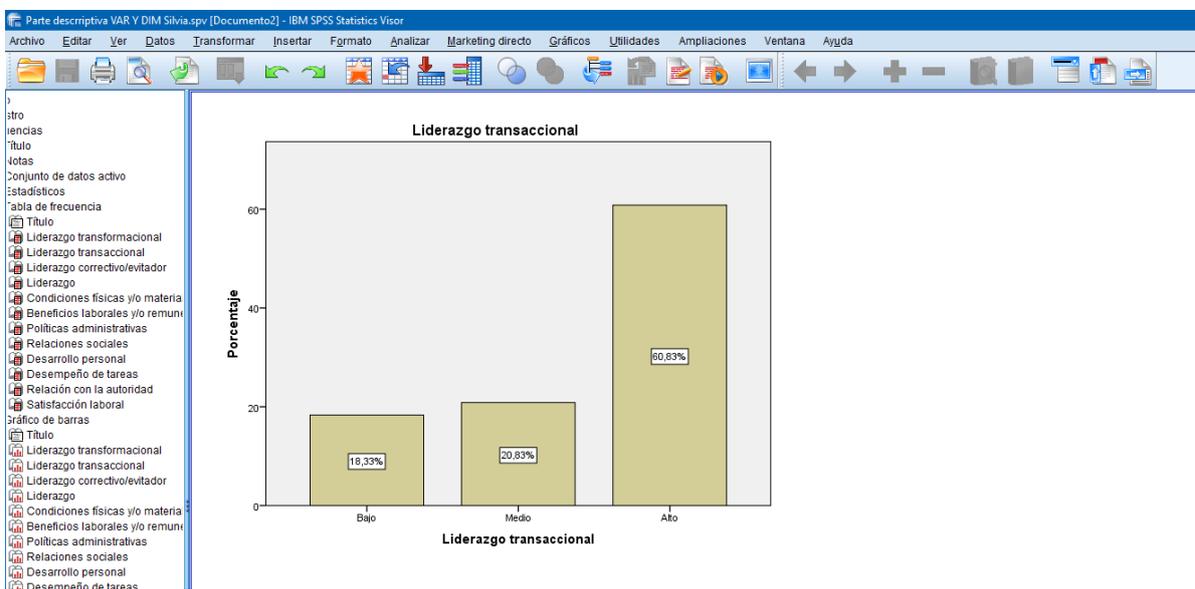
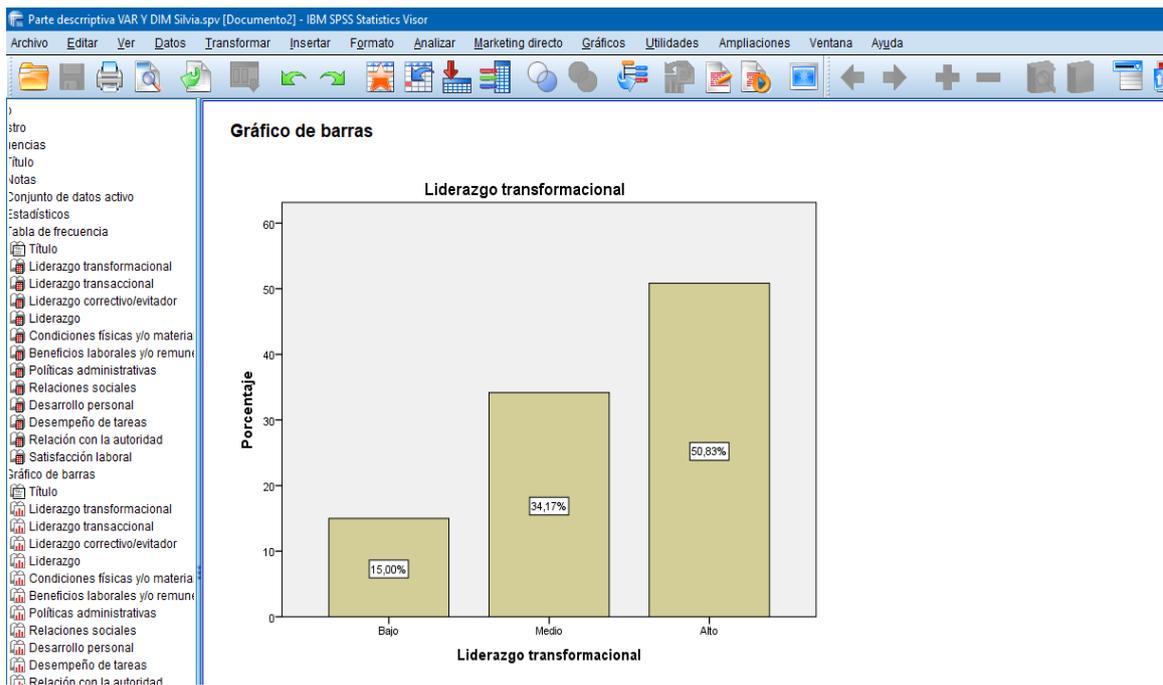
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	13,3	13,3	13,3
	Medio	48	40,0	40,0	53,3
	Alto	56	46,7	46,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

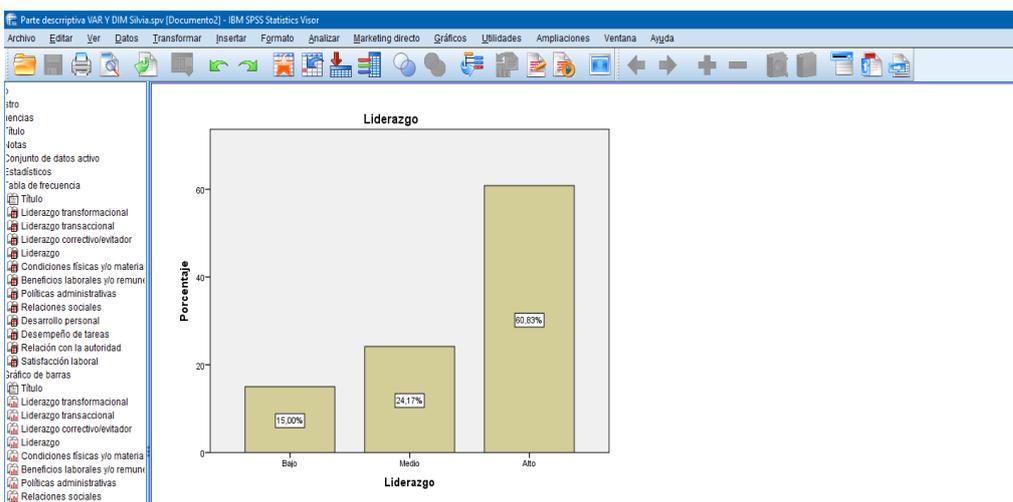
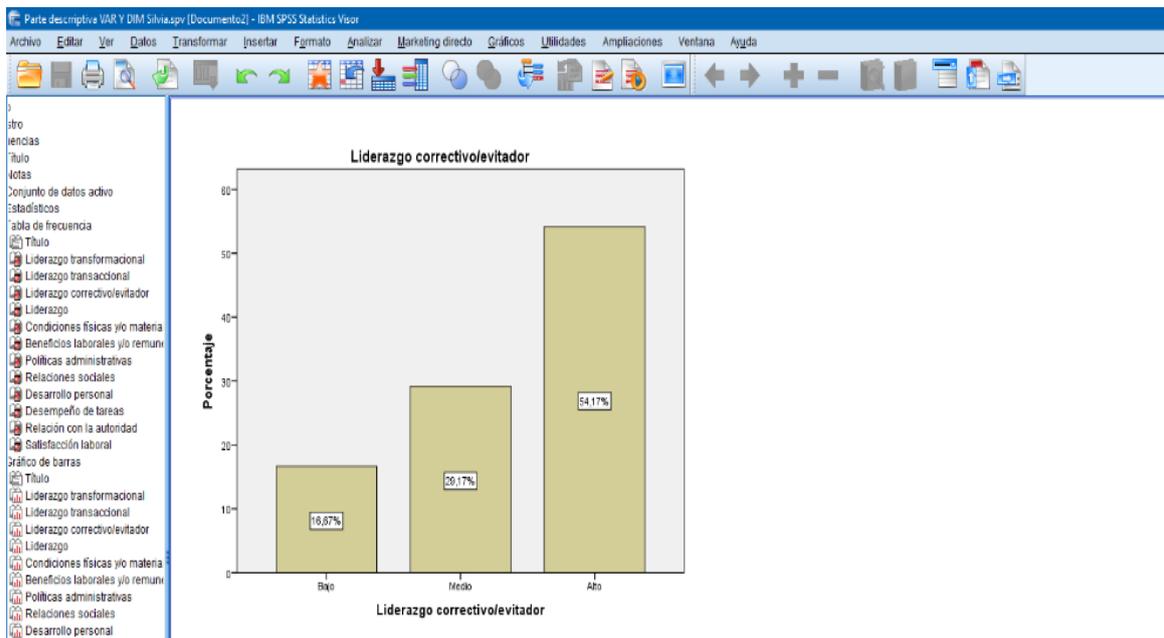
### Relación con la autoridad

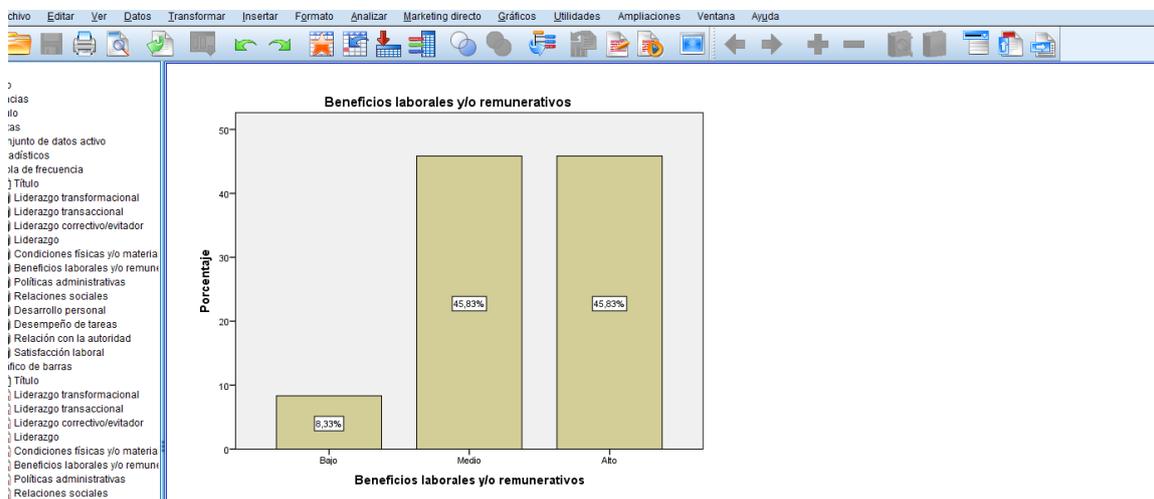
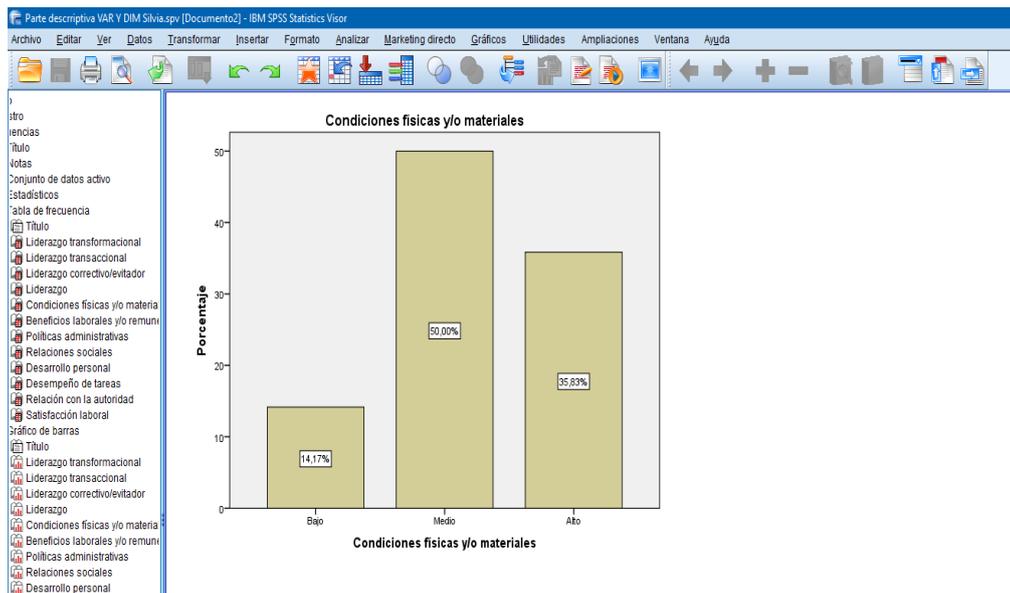
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	13,3	13,3	13,3
	Medio	30	25,0	25,0	38,3
	Alto	74	61,7	61,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

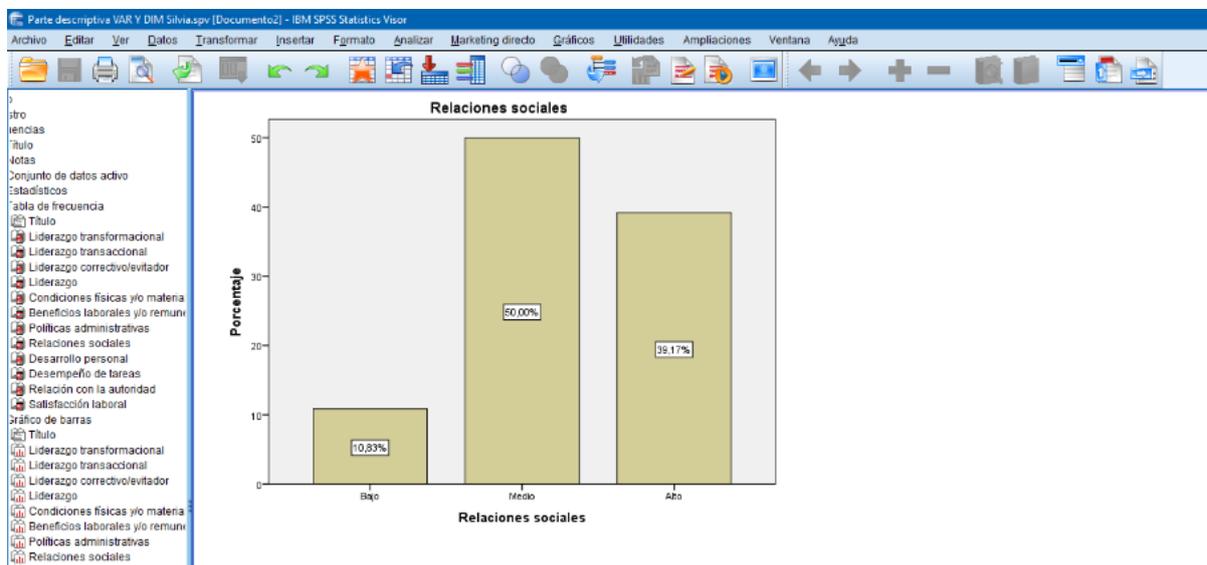
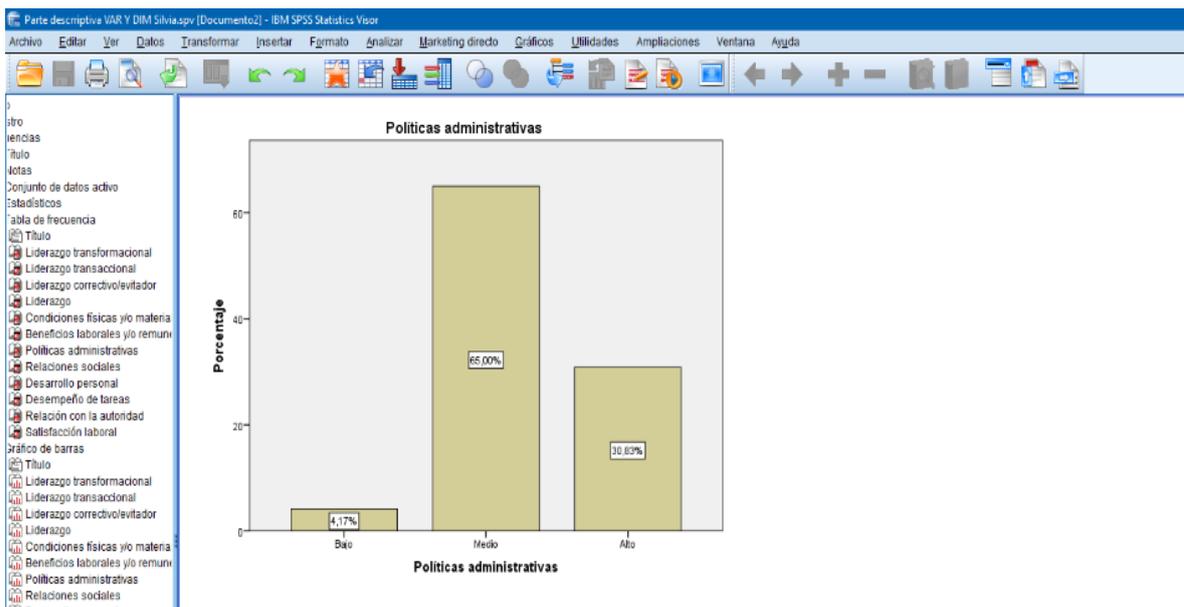
### Satisfacción laboral

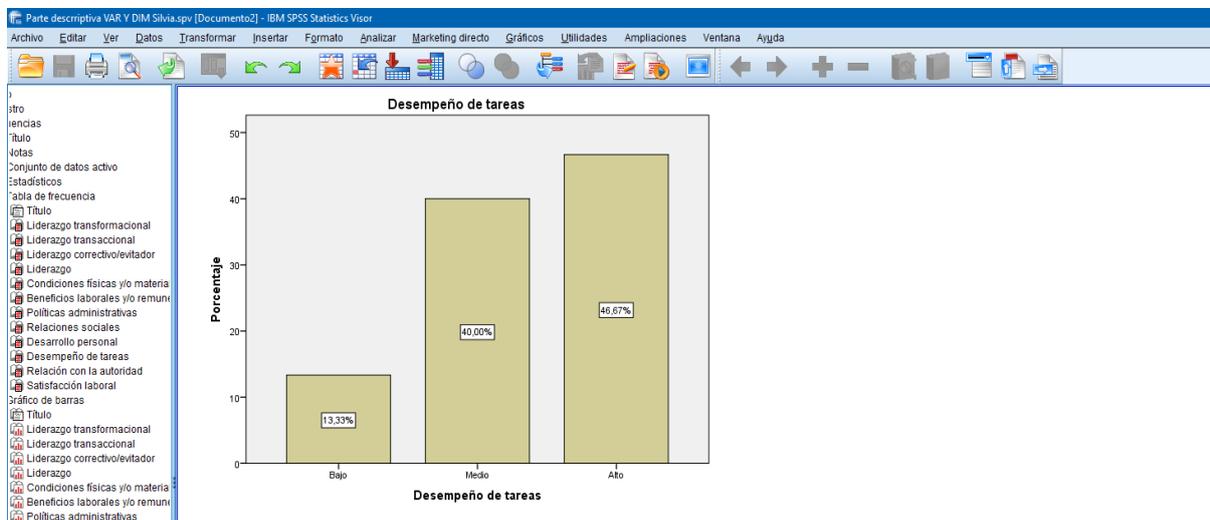
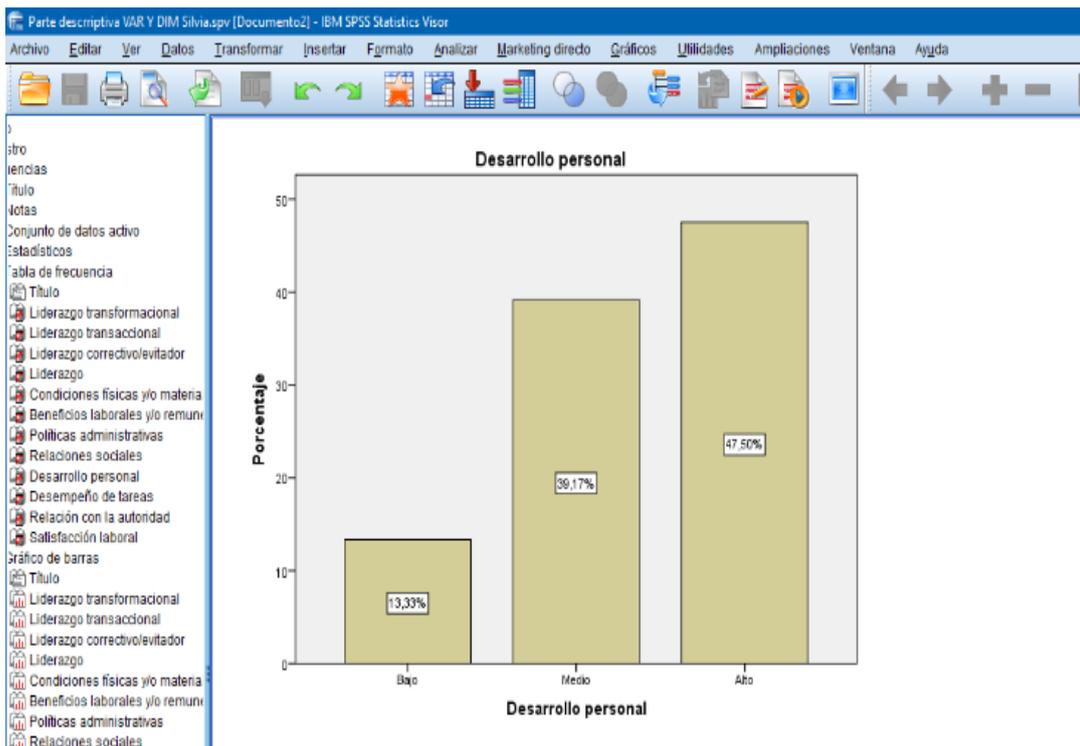
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	8,3	8,3	8,3
	Medio	28	23,3	23,3	31,7
	Alto	82	68,3	68,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

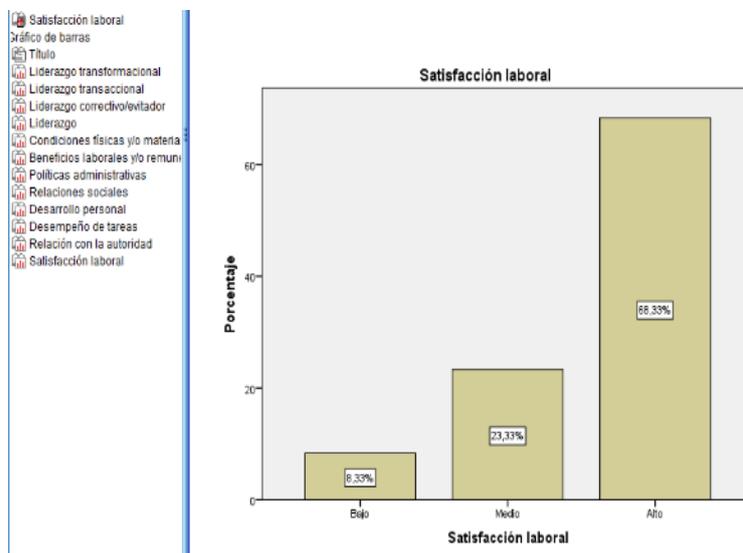
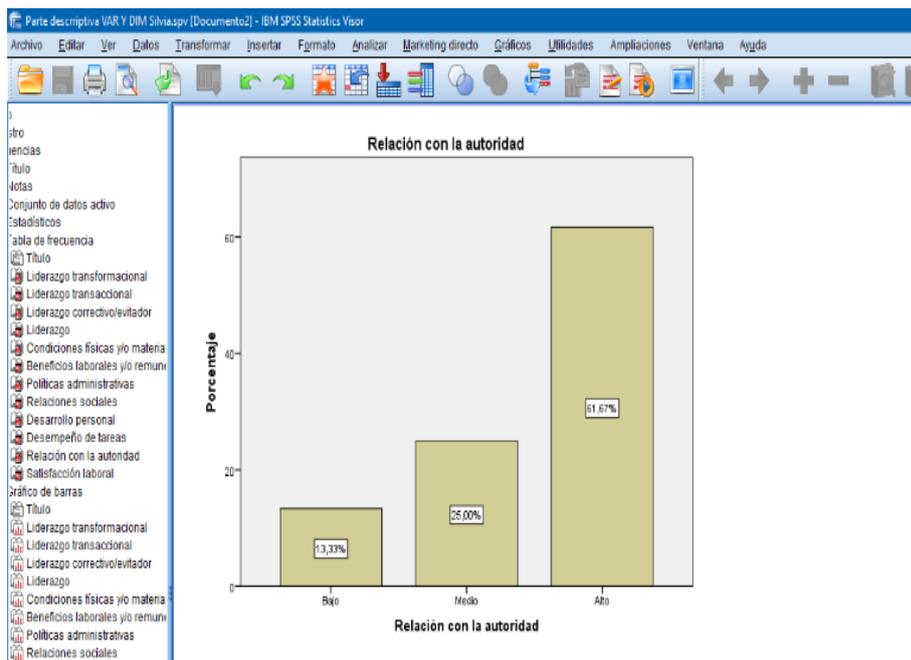


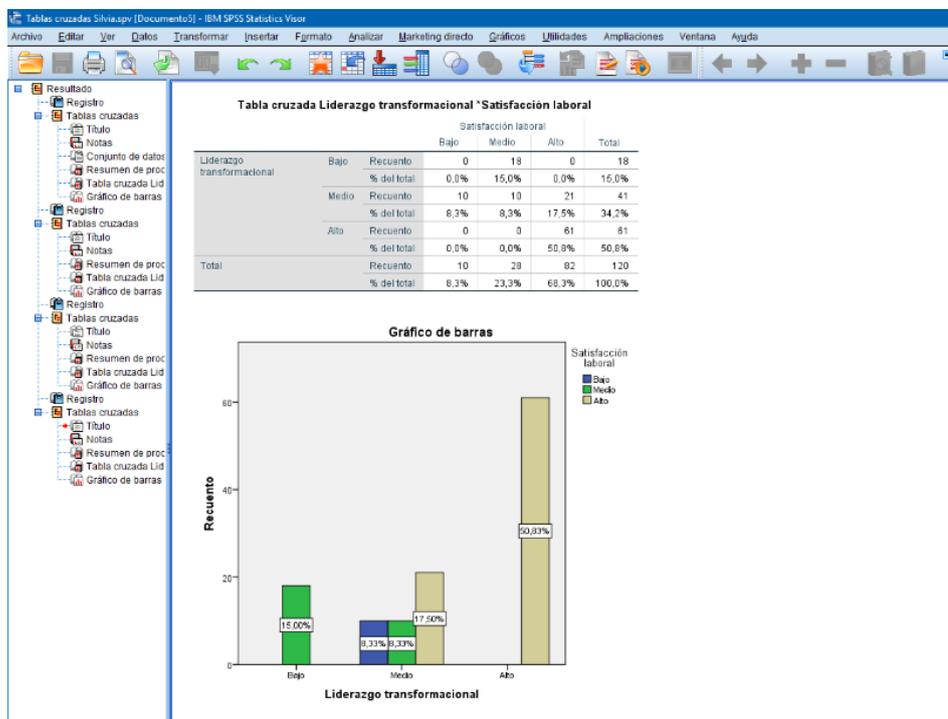


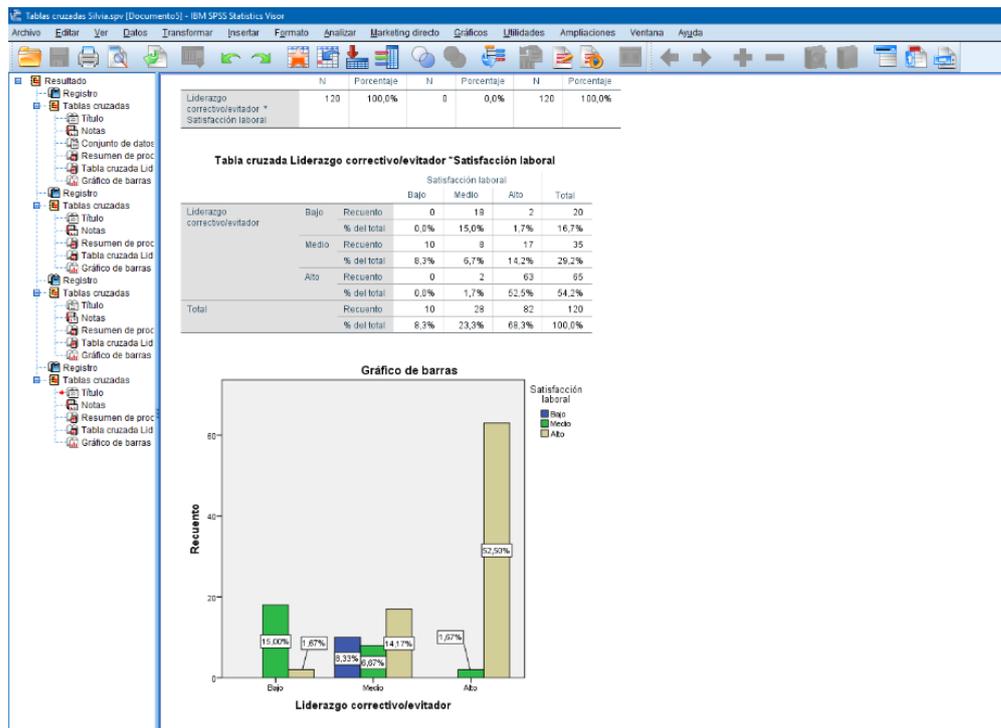
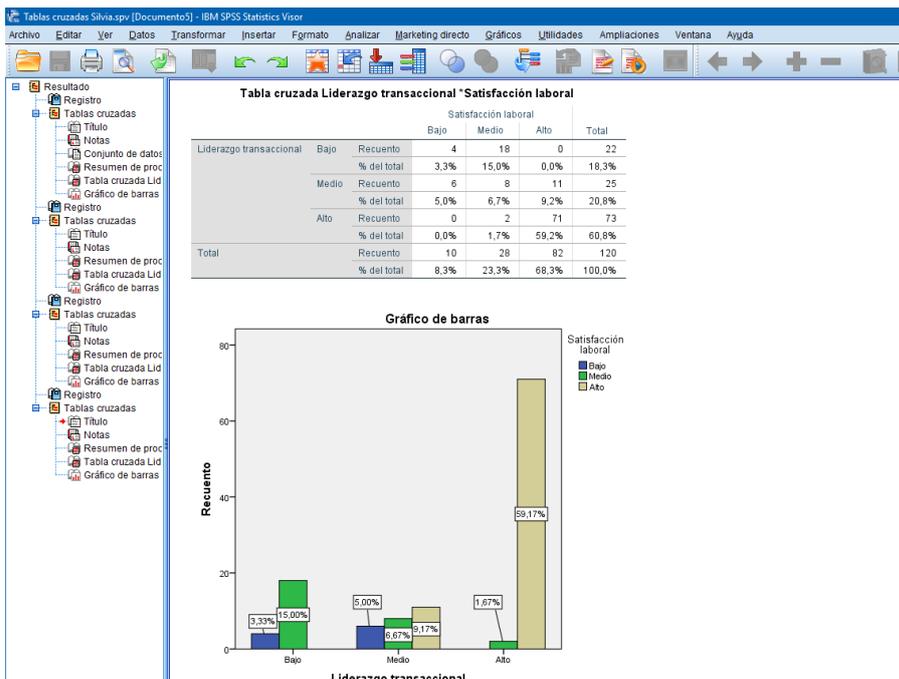


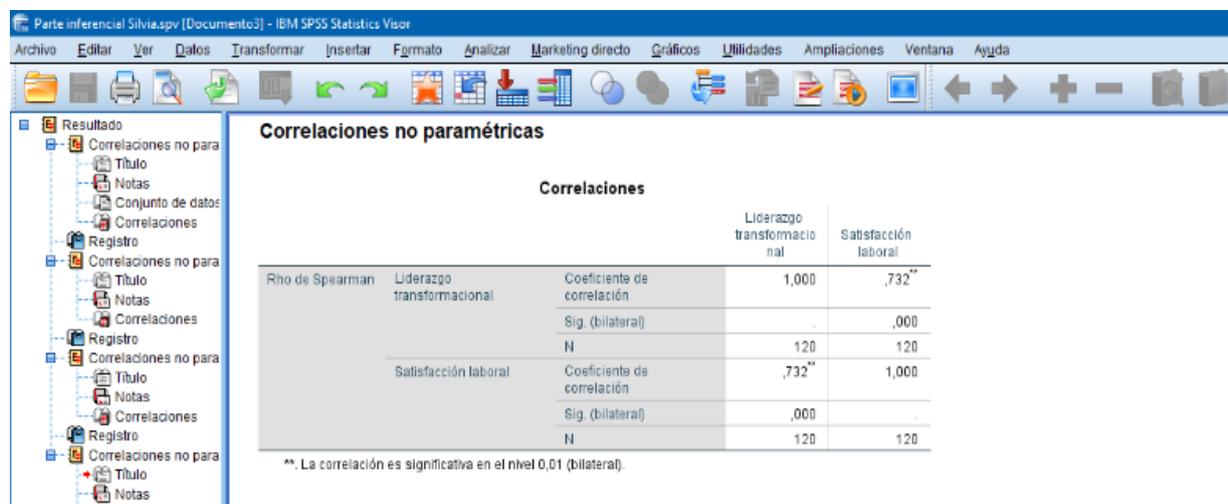
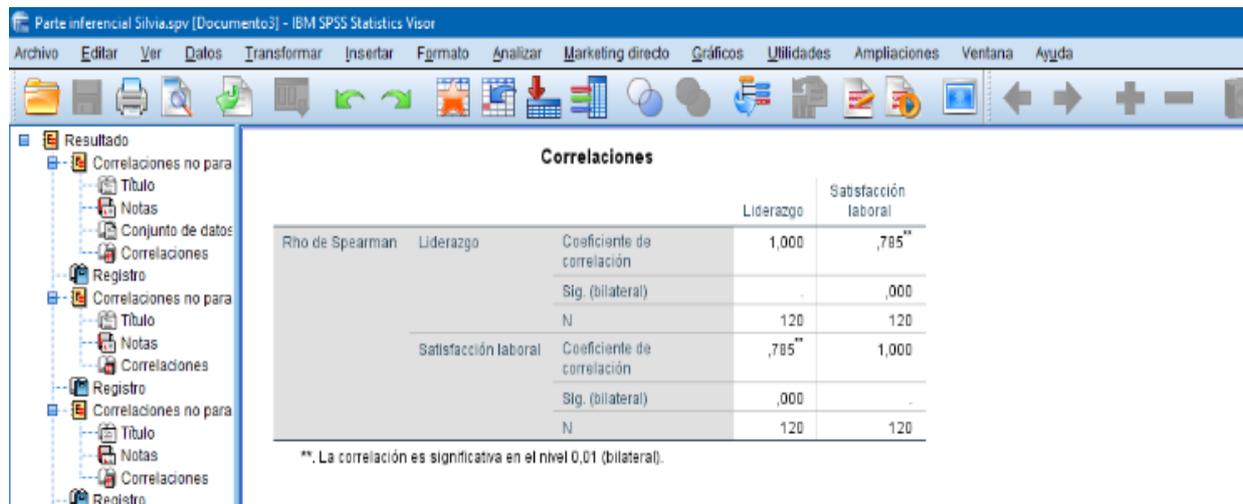


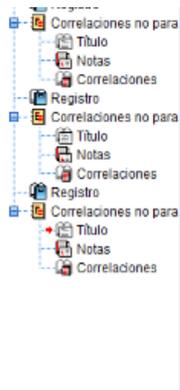












**Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

Rho de Spearman			Liderazgo transaccional	Satisfacción laboral
Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación		1,000	,809**
	Sig. (bilateral)		.	,000
	N		120	120
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación		,809**	1,000
	Sig. (bilateral)		,000	.
	N		120	120

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

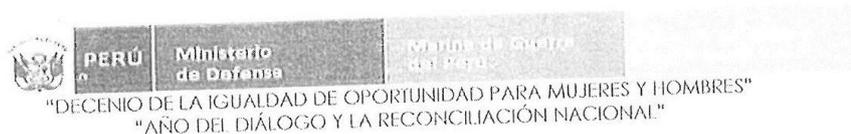
➔ **Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

Rho de Spearman			Liderazgo correctivo/evitador	Satisfacción laboral
Liderazgo correctivo/evitador	Coefficiente de correlación		1,000	,689**
	Sig. (bilateral)		.	,000
	N		120	120
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación		,689**	1,000
	Sig. (bilateral)		,000	.
	N		120	120

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

## Anexo 8. Carta de autorización del Centro Médico Naval



Bellavista, 13 de Mayo 2018.

V. 200- 12047

Señor  
 Doctor  
 Carlos VENTURO Orbegoso  
 Jefe de la Escuela de Posgrado  
 De la Universidad Cesar vallejo  
 Av. Tacna N° 745  
 San Miguel.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y en relación a su Carta P.0690-2018-EPG-UCV-IN, de fecha 28 de setiembre del 2018, informo a Ud. que esta Dirección autoriza el permiso a la Srta. Silvia Mercedes PALOMINO Balaguer, para que pueda realizar su trabajo de investigación de la Tesis: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ASISTENCIAL DE UN HOSPITAL DE LAS FUERZAS ARMADAS. LIMA 2018".

Asimismo, la Srta. en mención, deberá presentarse a la Oficina de Apoyo a la Docencia e Investigación, para el registro de sus datos personales portando DOS (2) copias de sus proyectos de Tesis incluyendo el cuestionario a aplicar y el Área / Población o Servicio de este nosocomio donde ejecutara su Investigación.

Hago propicia la ocasión para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,

Contralmirante SN. (MC)  
 Wilfredo ORDAYA Lucey

Director del Centro Médico Naval  
 "Cirujano Mayor Santiago Távara"

Av. Venezuela Cdra.26- Bellavista Callao  
 Central 2071600 Anexo 4116  
 Email: [elcemenasec@marina.pe](mailto:elcemenasec@marina.pe)

EL PERÚ PRIMERO

CARGO



PERÚ

Ministerio  
de DefensaMarina de Guerra  
del Perú

MINISTERIO DE DEFENSA  
MARINA DE GUERRA DE PERÚ  
"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LA MUJER Y HOMBRE"  
AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL

12 NOV 2018

RECIBIDO

Oficial de Mar AP.  
Ubaldo SANTANA Fajardo  
03907144

MEMORANDUM Nro. 1108

Bellavista, 12 NOV 2018

Al: Director del Centro Medico Naval "CMST"

- 1.- En cumplimiento a su sello de acción N° 12439 de fecha 12 de octubre del 2018, estampado en la Carta P.0690-2018-EPG-UCV-LN del Jefe de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, de fecha 28 de setiembre del 2018, informo a Ud. que esta Jefatura recomienda la autorización de otorgarle el permiso a la Srta. Silvia Mercedes PALOMINO Balaguer, para que pueda realizar su trabajo de investigación de la Tesis: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ASISTENCIAL DE UN HOSPITAL DE LAS FUERZAS ARMADAS. LIMA 2018"
- 2.- Adjunto remito a Ud. Señor Contralmirante SN (MC), UN (01) Proyecto de Carta al Jefe de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

Capitán de Navío SN (MC)  
Jefe de la Oficina de Apoyo a la  
Docencia e Investigación  
Raúl SWAYNE Barrios  
02964491

Capitán de Fragata SN (C)  
Sub-Jefe de la Oficina de Docencia e Investigación  
del Centro de Apoyo al CMST  
Wiberi CUBERO Bolaños  
03907144

DISTRIBUCION:

Copia: Archivo

## Anexo 9. Acta de aprobación de originalidad

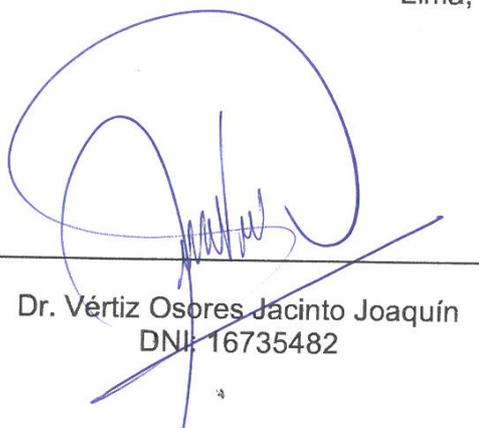


### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Dr. Vértiz Osores Jacinto Joaquín, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **“Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Lima 2018”**; de la estudiante **Palomino Balaguer, Silvia Mercedes**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constatado de 25%, verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 12 de enero del 2019



Dr. Vértiz Osores Jacinto Joaquín  
DNI: 16735482

https://ev.turnitin.com/app/cards/es/?s=1&u=1049816754&lang=es&o=1063501529&ro=103

feedback studio

Tesis Maestría 2 entrega

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALDEJO

**Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Lima 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**  
Br. Silvia Mercedes Palomino Balaguer

**Resumen de coincidencias**

25 %

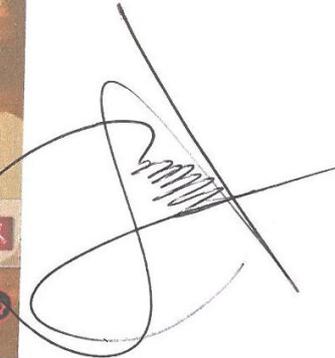
Coincidencia 1 de 111  
Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	repositorio.ucv.edu.pe	14 %
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
5	pirhua.udlap.edu.pe	1 %
6	Entregado a Universida...	1 %

Página: 1 de 93    Número de palabras: 10592



https://ev.turnitin.com/app/cartas/?s=18su=10458167548&lang=es&o=10635015298&v=103

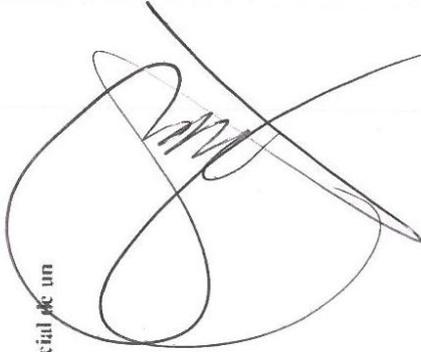
feedback studio

Tesis Maestría 3 entrega



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**Estilos de liderazgo y nivel de satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de las Fuerzas Armadas. Lima 2018**



**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud

**AUTOR:**  
Br. Silvia Mercedes Palomino Balaguer

Página: 1 de 93    Número de palabras: 10592

**Filtros y configuración**

Filtros

- Excluir citas
- Excluir bibliografía
- Excluir fuentes que tengan menos de:
  - palabras
  - %
  - No excluir por tamaño

Configuración opcional

Resultado multicolor

Aplicar cambios    Informe nuevo

25

High Resolution

Text-only Report

Activado

Sábado, 12 de enero de 2019 11:51 pm 12/01/2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Palamino... Balaguer... Silvia... Mercedes

D.N.I. : 72428451  
Domicilio : Las Palmeras 223 urb. El Puente Santa Anita  
Teléfono : Fijo : Móvil : 993445244  
E-mail : Silvia.113.Pb@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :  
Escuela :  
Carrera :  
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : Maestra en Gestión de los Servicios de la  
Mención : Salud

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Palamino... Balaguer... Silvia... Mercedes

Título de la tesis:

Estilos de Liderazgo y nivel de Satisfacción Laboral  
en el Personal Asistencial de un Hospital de las Fuerzas  
Armadas Lima 2018

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 09/03/19



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

### ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Silvia Mercedes Pabmino Balaguer

INFORME TITULADO:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVEL DE  
SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ASISTENCIAL  
DE UN HOSPITAL DE LAS FUERZAS ARMADAS, LIMA 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

SUSTENTADO EN FECHA: 25 DE ENERO 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN