

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL  
CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021**

**PRESENTADO POR:**

**SUSANIBAR ANDRADE LUCY NOELIA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE  
SERVICIOS DE SALUD**

**ASESOR:**

**DR. NERI AYALA ABRAHAN CESAR**

**HUACHO - 2022**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021**

**SUSANIBAR ANDRADE LUCY NOELIA**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: DR. NERI AYALA ABRAHAN CESAR**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD  
HUACHO  
2021**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico con especial estima a mi familia, quienes son mi motivación para la acción. Asimismo, a todos aquellos que perdieron la lucha contra el COVID-19, en especial al personal de salud, ya que siempre vivirán en nuestros corazones.

*Lucy Noelia Susanibar Andrade*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Todopoderoso por guiarme en mi camino de manera incondicional, por afianzar mi fe a diario y por cuidar de mis seres queridos.

Agradezco a todos los miembros de mi familia por el apoyo brindado, a pesar de las adversidades siempre encontraré en ellos la fuerza necesaria para continuar en el camino hacia mis metas.

Un agradecimiento especial a mis maestros de la casa de estudios superiores, ya que gracias a sus enseñanzas logré forjar el aprendizaje esperado para cumplir con las competencias que requiere esta maestría.

*Lucy Noelia Susanibar Andrade*

# ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	12
2.2.1 Estilo de Liderazgo	12
2.2.1.1 Definición de líder	12
2.2.1.2 Características del líder	13
2.2.1.3 Funciones del líder	13
2.2.1.4 Definición de liderazgo	14
2.2.1.5 Teoría del liderazgo según Bernard Bass	15
2.2.1.5.1 Liderazgo transformacional	15
2.2.1.5.2 Liderazgo transaccional	19
2.2.1.5.3 Liderazgo Laissez faire	21
2.2.1.6 Liderazgo en atención primaria de salud	21
2.2.2 Satisfacción Laboral	22

2.2.2.1	Definición de satisfacción	22
2.2.2.2	Definición de satisfacción laboral	22
2.2.2.3	Importancia de la satisfacción laboral	24
2.2.2.4	Teorías sobre satisfacción laboral	25
2.2.2.5	Teoría bifactorial de la satisfacción laboral de Herzberg	26
2.2.2.5.1	Factores intrínsecos, factores de motivación	27
2.2.2.5.2	Factores extrínsecos, factores de mantenimiento	28
2.3	Bases filosóficas	29
2.4	Definición de términos básicos	32
2.5	Hipótesis de investigación	34
2.5.1	Hipótesis general	34
2.5.2	Hipótesis específicas	35
2.6	Operacionalización de las variables	36
CAPÍTULO III		37
METODOLOGÍA		37
3.1	Diseño metodológico	37
3.2	Población y muestra	39
3.2.1	Población	39
3.2.2	Muestra	39
3.3	Técnicas de recolección de datos	39
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	39
CAPÍTULO IV		44
RESULTADOS		44
4.1	Análisis de resultados	44
4.2	Contrastación de hipótesis	57
CAPÍTULO V		67
DISCUSIÓN		67
5.1	Discusión de resultados	67
CAPÍTULO VI		70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		70
6.1	Conclusiones	70
6.2	Recomendaciones	71
REFERENCIAS		73
7.1	Fuentes documentales	73
7.2	Fuentes bibliográficas	73

7.3	Fuentes hemerográficas	74
7.4	Fuentes electrónicas	74
ANEXOS		75

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género .....	44
Tabla 2 Edad.....	45
Tabla 3 Estado civil .....	46
Tabla 4 Grado de estudios .....	47
Tabla 5 Salario mensual .....	48
Tabla 6 Estilo de liderazgo .....	49
Tabla 7 Liderazgo transformacional.....	50
Tabla 8 Liderazgo transaccional.....	51
Tabla 9 Liderazgo Laissez faire.....	52
Tabla 10 Satisfacción laboral .....	53
Tabla 11 Factores intrínsecos .....	54
Tabla 12 Factores extrínsecos .....	55
Tabla 13 Supuesto de Normalidad de las variables y sus dimensiones.....	57
Tabla 14 Correlación entre Estilo de liderazgo y Satisfacción laboral.....	58
Tabla 15 Correlación entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral .....	60
Tabla 16 Correlación entre Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral .....	62
Tabla 17 Correlación entre Liderazgo laissez faire y Satisfacción laboral .....	65

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género.....	44
figura 2. Edad .....	45
figura 3. Estado civil.....	46
figura 4. Grado de estudios.....	47
figura 5. Salario mensual .....	48
figura 6. Estilo de liderazgo.....	49
figura 7. Liderazgo transformacional .....	50
figura 8. Liderazgo transaccional .....	51
figura 9. Liderazgo laissez faire .....	52
figura 10. Satisfacción laboral .....	53
figura 11. Factores intrínsecos.....	54
figura 12. Factores extrínsecos .....	55
figura 13. Correlación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores. 59	
figura 14. Correlación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los trabajadores.....	61
figura 15. Correlación entre liderazgo transaccional y satisfacción laboral de los trabajadores.....	64
figura 16. Correlación entre liderazgo laissez faire y satisfacción laboral de los trabajadores.....	66

## RESUMEN

Esta investigación se desarrolló en el Centro de Salud Paramonga, institución sanitaria localizada en el distrito de Paramonga, provincia de Barranca, departamento Lima. Este estudio fue de diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, nivel correlacional transversal, que tuvo como propósito principal determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga. Para determinar esta relación se tomó como base a tres dimensiones para estilo de liderazgo (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional. Liderazgo laissez faire), y a dos dimensiones para satisfacción laboral (factores intrínsecos y factores extrínsecos).

En la recolección de la información se utilizó un cuestionario de percepción sobre el estilo de liderazgo y satisfacción laboral a los 98 trabajadores de dicha institución, el cuestionario sobre las variables en estudio constó de 34 preguntas con respuestas basadas en la escala de Likert con cinco categorías. La validez se realizó mediante juicio de expertos y la fiabilidad del instrumento fue verificada a través del coeficiente alfa de Cronbach, el cual fue 0.946, por tanto, el cuestionario es fiable y consistente.

Los datos encontrados de la aplicación del instrumento fueron: de los 98 encuestados, el 75,51 % percibe regular estilo de liderazgo mientras que un 24,49 % percibe un buen estilo de liderazgo; asimismo, de los 98 encuestados el 57,14 % tiene regular satisfacción laboral mientras que el 42,86% tiene buena satisfacción laboral. Para determinar la correlación existente entre las dos variables en estudio se aplicó el estadístico no paramétrico Rho de Spearman, se obtuvo  $p=0.000$  que es menor a 0.05, por tanto, se acepta la hipótesis alternativa que es la hipótesis general que afirma que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga. Asimismo, la correlación de Rho fue 0.652 y esto indica que la correlación es positiva y alta.

**Palabras clave:** estilo de liderazgo, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

This research was developed at the Paramonga Health Center, a health institution located in the district of Paramonga, Barranca province, Lima department. This study was of a non-experimental design, quantitative approach, applied type, cross-sectional correlational level, whose main purpose was to determine the relationship between leadership style and job satisfaction in the workers of the Paramonga Health Center. To determine this relationship, three dimensions were used for leadership style (transformational leadership, transactional leadership. Laissez faire leadership), and two dimensions for job satisfaction (intrinsic factors and extrinsic factors).

In collecting the information, a perception questionnaire was used on the leadership style and job satisfaction of the 98 workers of said institution, the questionnaire on the variables under study consisted of 34 questions with answers based on the Likert scale with five categories. Validity was performed by expert judgment and the reliability of the instrument was verified through Cronbach's alpha coefficient, which was 0.946, therefore, the questionnaire is reliable and consistent.

The data found from the application of the instrument were: of the 98 respondents, 75.51% perceive a regular leadership style while 24.49% perceive a good leadership style; Likewise, of the 98 respondents, 57.14% have regular job satisfaction while 42.86% have good job satisfaction. To determine the correlation between the two variables under study, the non-parametric Rho de Spearman statistic was applied,  $p = 0.000$  was obtained, which is less than 0.05, therefore, the alternative hypothesis is accepted, which is the general hypothesis that states that there is a relationship between leadership style and job satisfaction in workers at the Paramonga Health Center. Likewise, the Rho correlation was 0.652 and this indicates that the correlation is positive and high.

Keywords: leadership style, job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos modernos, el liderazgo en las instituciones es considerado un pilar fundamental, sobre todo en las instituciones del sector público como lo son los establecimientos de salud; donde el alcance de la tecnología, la modernización y el aumento de la demanda de la población exige contar con el personal calificado liderado por aquel que esté preparado para afrontar las diversas circunstancias adversas.

El liderazgo es una característica que debe ser desarrollada en los diversos ámbitos de la vida profesional: ámbito educativo, ámbito investigativo, ámbito asistencial y con mayor razón en el ámbito de la gestión. Una de las teorías más investigadas y con mayor acogida en el entorno científico es la teoría del liderazgo de Bernard Bass, quien describe el estilo de liderazgo de acuerdo con las características predominantes y lo clasifica en tres tipos: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire; siendo el liderazgo transformacional muy poco aplicado en el sector salud en el Perú.

El liderazgo transformacional en un establecimiento de salud consiste en contar con la capacidad de tener una estrategia que permita conducir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, valorando la opinión de los trabajadores y consolidando con acciones la idea del bien común; de manera que se logre una buena satisfacción en el trabajo, al considerar las necesidades personales de los trabajadores como parte de la institución y al velar todos juntos por las metas de la organización.

Según la teoría humanista, la satisfacción laboral; es la manera en la que el trabajador se siente con su trabajo y satisface sus necesidades psicológicas y sociales en el centro de labores, luego está el concepto de líder; en este caso, el responsable del centro de salud debe mantener la felicidad del empleado. y satisfacción con la vida. Cabe señalar que la calidad de los servicios que brinda el personal del centro de salud depende en gran medida

de la gestión de sus líderes, por lo que su comportamiento y satisfacción laboral están directamente relacionados con el estilo de liderazgo que implementan.

Por lo expuesto con anterioridad, realicé el estudio titulado “Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021”, teniendo como propósito poder recolectar y obtener información relevante y fidedigna que dé a conocer el estilo de liderazgo que ejerce los jefes, identificado por todos los trabajadores del Centro de Salud Paramonga con función asistencial y administrativa; y así poder establecer la relación con la satisfacción laboral, proporcionando un marco de referencia a las autoridades de dicho establecimiento de salud, a fin de que puedan elaborar e implementar estrategias que contribuyan a la comunicación y organización entre puestos jerárquicos y trabajadores en general, que permitan la creación de un buen clima laboral, para el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En los últimos años, los países han tenido importantes cambios radicales en la organización de su sistema sanitario, han involucrado la calidad de la atención como uno de los pilares fundamentales de la prestación de los servicios de salud. En nuestro país se está adoptando estos cambios con el fin de mejorar los procesos de atención a los pacientes y ello implica un compromiso multidisciplinario, que compromete a los líderes y a cada uno de los colaboradores de las organizaciones. El Centro de Salud Paramonga no es ajeno a esta nueva realidad y por tanto también incluye en su misión a la calidad de atención como objetivo mayor. El Centro de Salud Paramonga es un establecimiento del sector público perteneciente al primer nivel de atención dedicado a la atención sanitaria priorizando actividades de promoción y prevención de las enfermedades más frecuentes de la población asignada, está localizado en el distrito de Paramonga, provincia de Barranca, departamento Lima; fue fundado el 01 de junio de 1993, es de categoría I-3, cuenta con los servicios de medicina, enfermería, obstetricia, odontología, nutrición, laboratorio y servicio social; realiza actividades de promoción, prevención y recuperación de la salud a toda la población de su jurisdicción.

Se ha podido apreciar con mucha frecuencia la insatisfacción laboral de los trabajadores de dicha institución, pese a que no se evidencia en informes o reportes, este gran problema permanece latente desde hace tiempo atrás. Esto fue percibido a través de frecuentes renuncias de los colaboradores, quienes refieren decisiones arbitrarias y poca consideración de sus opiniones en la toma de decisiones en las diversas actividades de la organización. Esto se ve reflejado en desmotivación laboral, ausentismo, falta de proactividad y conflictos personales e interpersonales, lo cual influye negativamente en la calidad de servicio de salud brindado por el Centro de Salud Paramonga a la población.

El personal de salud no está satisfecho con su trabajo debido a que las exigencias de los factores intrínsecos (autonomía, maestría y propósito) y extrínsecos (tipo de contrato, salario, horas de trabajo, equipos de protección personal, equipos biomédicos, reconocimiento al personal) de la satisfacción no son cubiertas de manera adecuada y esto afecta la calidad de servicio de salud brindado a la población. Uno de los principales factores determinantes es el estilo de liderazgo que predomina en el Centro de Salud Paramonga, esto afecta directamente en la relación personal de salud-paciente, generando desconfianza, falta de empatía y suspicacia, que afecta a la calidad de servicio brindado; así como también genera conflictos interpersonales en el ambiente laboral, promoviendo un círculo vicioso del problema a tratar.

La calidad de servicio deficiente afecta directamente a la demanda y a los indicadores sanitarios del Centro de Salud Paramonga, reflejándose a nivel distrital, provincial y regional, con índices de deserción en los programas e intervenciones ofrecidos por el establecimiento de salud, así como en la poca adherencia de la población a las indicaciones médicas y servicios brindados.

De persistir este problema en el tiempo, la calidad de servicio se verá aún más deteriorada produciendo caída en los indicadores y deterioro progresivo e irreversible del estado de salud de la población del distrito. El estudio del estilo de liderazgo predominante y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del Centro de Salud Paramonga, aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de los principales factores de insatisfacción laboral que predominan. Asimismo, permitirá adoptar medidas o estrategias para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de dicha institución y con ello mejorar la calidad de atención brindada y establecer el logro de los objetivos organizacionales de manera más eficiente.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo Laissez Faire y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Determinar la relación entre el liderazgo Laissez Faire y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

## **1.4 Justificación de la investigación**

*Justificación teórica:* En el presente informe de investigación se determinó la relación existente entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, y fue contrastado con la teoría de Bass, B. M. (1985) quien clasifica al estilo de liderazgo en transformacional, transaccional y Laissez Faire; asimismo con la teoría de F. Herzberg (1959) quien propuso la “Teoría bifactorial o de los dos factores”, mejor conocida como la “Teoría de la motivación e higiene”. Según Herzberg, la satisfacción de las personas está determinada por dos factores, los factores intrínsecos y los factores extrínsecos. La aplicación de teorías internacionalmente conocidas y aceptadas son la base de este estudio y con ello se justifica de manera teórica el resultado de esta investigación.

*Justificación práctica:* La presente investigación se justifica en el aspecto práctico debido a que contribuye en la mejora continua de la administración de la salud del Centro

de Salud Paramonga, por lo mismo que la satisfacción laboral es un pilar fundamental no solo del desempeño laboral sino también del clima laboral en este caso del personal de salud. Asimismo, al conocerse a profundidad el tema de la satisfacción laboral y sus factores que lo determinan; factores intrínsecos y factores extrínsecos, se promueve el desarrollo de estrategias factibles que mejoren la satisfacción laboral de los trabajadores del establecimiento de salud, estableciendo así entornos saludables lo que a su vez repercute directamente en el trabajo del personal y la calidad de atención brindada a los usuarios.

*Justificación metodológica:* La investigación se justifica desde el marco metodológico, ya que se utilizó dos instrumentos de evaluación de las variables que fueron validados mediante una prueba piloto con los colaboradores del Centro de Salud Paramonga. Se contó con el cuestionario de estilo de liderazgo y el cuestionario de satisfacción laboral, los cuales fueron instrumento de investigación debido que estuvieron correctamente validados en su contenido a través del juicio de expertos en el tema y se estableció su fiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach.

*Justificación social:* La investigación se justifica en el aspecto social debido a que la calidad de servicio implica al usuario externo, que es la persona que demanda un servicio de salud y acude al establecimiento de salud o es captado en la comunidad; la calidad de servicio brindado está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral del trabajador del Centro de Salud Paramonga, que constituye el usuario interno, que es la persona que brinda el servicio de salud.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

*Delimitación geográfica:* Esta investigación se realizó en el Centro de Salud Paramonga, que es un establecimiento de salud del nivel primario, localizado en el distrito de Paramonga, provincia de Barranca, departamento de Lima.

*Delimitación temporal:* Esta investigación fue desarrollada en los meses de marzo a setiembre del año 2021, tal como se describe detalladamente en el cronograma adjunto en los anexos del proyecto de investigación.

*Delimitación social:* El desarrollo de esta investigación utilizó la percepción que tienen los trabajadores acerca del estilo de liderazgo que predomina actualmente en el Centro de Salud Paramonga, así como la satisfacción laboral percibida de los colaboradores del establecimiento de salud en mención.

*Delimitación conceptual:* en este estudio se determinó la percepción del estilo de liderazgo predominante y la percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga y la relación existente entre ambas variables, lo que permitió contrastarlo con las teorías estudiadas, formular conclusiones y recomendaciones y con ello plantear estrategias para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución de salud en mención.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

La investigación fue factible ya que se contó con la motivación e interés del grupo de investigación, así como el apoyo de las autoridades correspondientes de la institución sanitaria del distrito de Paramonga para realizar el trabajo de investigación. El presente estudio fue sustentado económicamente por la tesista y sirvió para identificar los estilos de liderazgo que predominan actualmente en el centro de salud y su relación con la satisfacción de sus trabajadores en general.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Gonzáles, Guevara, Morales, Segura, y Luengo (2013) en su trabajo titulado *“Relación de la satisfacción y estilos de liderazgo de enfermeros de hospitales públicos, Santiago de Chile”* El propósito fue determinar si la satisfacción laboral percibida de los profesionales de enfermería del Centro de Responsabilidad (CR) o del personal de enfermería en cinco hospitales del departamento "Gran San Diego" estaba relacionada con el estilo de liderazgo del modelo de Hersey y Blanchard. Se trató de un estudio cuantitativo, transversal, descriptivo y afín. La muestra estuvo constituida por 214 enfermeras universitarias. Entre los resultados obtenidos, se determinó que la mayoría de los profesionales de enfermería que pertenecen a RC o servicios médico-quirúrgicos están satisfechos con su trabajo, y los que pertenecen a RC o servicios de urgencias no están satisfechos; cabe destacar que el 27,6% de los enfermeros dijo sí estoy satisfecho con mi trabajo, que está relacionado con el estilo de orientación del superior. Concluyeron que, pese a que no se puede determinar un estilo de liderazgo superior a otro, sino que se adecuará el más adecuado para el entorno y la situación; sin embargo, hay relación entre la satisfacción laboral y los estilos de

liderazgos, por lo que es importante seguir profundizando en estos temas para obtener más información que permita formar profesionales exitosos, capaces de mantener un buen clima laboral entre sus trabajadores a cargo.

Oliva y Molina (2016) publicaron su trabajo titulado “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile” cuyo propósito fue determinar el estilo de liderazgo del director del centro de salud y las opiniones de los funcionarios sobre la satisfacción laboral a través de un diseño descriptivo transversal de una muestra de 179 funcionarios contratados del Centro de Atención Primaria de Salud de Chelan, y analizar la relación entre ambos. La recopilación de información se realizó a través de cuestionarios de liderazgo situacional y satisfacción laboral. En estos resultados, enfatizan que el estilo de liderazgo gerencial es dominante (38%). En general, la satisfacción laboral está en un nivel promedio (52%). En general, los resultados pueden sacar la siguiente conclusión: hay relación positiva entre los estilos participativo y persuasivo con la satisfacción laboral, especialmente la satisfacción con el salario, la supervisión y el entorno físico.

Contreras, Espinal, Pachón, y Gonzáles (2013) en su trabajo titulado “*Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá*” cuyo propósito fue conocer la existencia del síndrome de Burnout, estilo de liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales de la salud en los hospitales terciarios y observar la relación entre ellos en consideración de variables sociodemográficas. Para ello se utilizaron las pruebas de satisfacción laboral MBI, TAP y S20 / 23. Según los resultados, si bien las condiciones laborales desfavorables son un precursor del síndrome, aún se encuentran bajos niveles de burnout y altos logros personales. Al contrario de lo reportado en la literatura, las personas con este síndrome o con riesgo de enfermedad

tienen una alta satisfacción laboral con el apoyo de su motivación intrínseca, que es un factor protector. No existe una relación directa entre liderazgo y agotamiento, pero el liderazgo está relacionado con la satisfacción laboral a través de la motivación intrínseca. Finalmente, se confirma el papel mediador de las variables sociodemográficas.

Boada (2017) publicó su trabajo titulado *“Liderazgo y Clima Laboral en CLINMEYD S.A. Northospital”* cuyo objetivo fue determinar los estilos de liderazgo existentes de Northospital y comprender su relación con el entorno laboral en diferentes áreas de trabajo. La población que constituyó el objeto de investigación fue de 101 personas e involucró variables de clima laboral mediante el cuestionario de clima laboral de Sonia Palma Carrillo. Para determinar el estilo de liderazgo, se utilizó una cuadrícula de gestión y se aplicó a 13 jefes de departamento. Los resultados muestran que los estilos de liderazgo existentes de la empresa son "laissez-faire", "misionero" y "paternalista". Los resultados de la evaluación del clima laboral muestran que no existe relación entre el estilo de liderazgo manejado por el gerente regional y el clima laboral existente.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Quenta y Silva (2016), realizaron un trabajo de investigación titulado: *“Estilos de liderazgo y Satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado, Arequipa”*. El objetivo general fue establecer la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros del Hospital Distrital Honorio Delgado de Arequipa, para lo cual utilizaron métodos de investigación cuantitativos, descriptivos, correlativos y transversales para realizar la investigación del estudio. Su población fue 153 enfermeras que trabajan en el hospital, y utilizó una herramienta de encuesta de cuestionario. El resultado fue que la mayoría de los enfermeros están de acuerdo con el liderazgo transaccional entre los supervisores del servicio de enfermería, representando el 74,51%, y

la mayoría de los enfermeros muestran una satisfacción laboral moderada, representando el 52,94%. El nivel de significancia entre las dos variables es alto, por lo que el resultado es la aceptación de la hipótesis, que indica que existe una relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros en el Hospital Regional Honorio Delgado de Arequipa.

Cjahuá y Lopez (2019) publicaron su tesis titulada *“Estilos de liderazgo y Satisfacción laboral de las enfermeras del Hospital Alberto Sabogal Sologuren – ESSALUD Callao, 2018”* tuvo como propósito determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros del Hospital "Alberto Sabogal Sologuren". La investigación fue cuantitativa, observacional, descriptiva, correlacional y transversal. La muestra de la investigación estuvo constituida por 150 enfermeras. Para la recolección de datos, la técnica utilizada fue la encuesta, y la herramienta el cuestionario multifactorial MLQ 5S, que consta de 70 preguntas y evalúa los siguientes estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire, y la encuesta de satisfacción laboral SL-SPC, que consta de 27 preguntas de composición. Los resultados muestran que los enfermeros del hospital "Alberto Sabogal Sologuren" coinciden con el estilo de liderazgo gerencial, en el que predomina el estilo de liderazgo transaccional. Tras comparar hipótesis, se concluye que existe una relación directa y baja entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

Mendoza (2019) publicó su tesis titulada: *“Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales de enfermería, Hospital Regional Virgen de Fátima”* cuyo propósito fue determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros del Hospital Regional Virgen de Fátima Chachapoyas 2019. El estudio fue de enfoque cuantitativo, de nivel relacional, de tipo observacional, prospectivo,

longitudinal y analítico. La muestra estuvo conformada por 72 enfermeros. Para recolectar la información se utilizó el Cuestionario de Estilos de liderazgo CELID-S y el Cuestionario de satisfacción laboral SL –SPC. El análisis de datos se realizó mediante la prueba estadística no paramétrica del Ji -cuadrado. Los resultados fueron: el 50% afirmaron que es predominante el estilo de liderazgo transaccional, el 41.7% el estilo transformacional y por ultimo estilo Laissez Faire con 8.3%, el 44.4% se encuentran poco satisfecho, el 38.9 % se encuentran satisfechos y el 16.7% se encuentran insatisfechos, por último el 25% están satisfechos con un estilo de liderazgo transaccional, el 22.2 % están poco satisfecho con un liderazgo transformacional , el 16.7% están poco satisfecho con un liderazgo transaccional, el 12.5% están satisfechos con un liderazgo transformacional, el 8.3% están insatisfecho con un liderazgo transaccional, el 6.9% están insatisfecho con un liderazgo transformacional, el 6.9% están poco satisfecho con un liderazgo Laissez Faire, el 1.4% están insatisfecho con el liderazgo Laissez Faire, y no se encontró satisfechos con el estilo de liderazgo Laissez Faire. Se concluyó que existe relación significativa entre Estilos de Liderazgo y la Satisfacción Laboral de los enfermeros que laboran en dicho hospital.

Moreno y Padilla (2019) publicaron su tesis titulada “*Tipos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el personal del Hospital Alberto Hurtado Abadia ESSALUD – La Oroya, 2018*” Diseñado para determinar la relación entre el tipo de liderazgo y la satisfacción laboral del personal hospitalario Alberto Hurtado Abadia ESSALUD-La Oroya, 2018. El método utilizado fue descriptivo, de tipo sustantivo descriptivo, nivel descriptivo, el diseño fue correlacional descriptiva. La muestra estuvo conformada por 202 empleados de los hospitales mencionados anteriormente, y los datos fueron recolectados utilizando la "Escala de Liderazgo Organizacional-ELO" y la "Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)". El procesamiento de datos adopta la versión del programa SPSS 24, adopta el

coeficiente chi-cuadrado de Pearson para realizar la prueba de hipótesis, se encuentra que existe una relación significativa entre las variables medidas y el valor de significancia es  $0.000 < 0,05$ . La conclusión es que el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral están interrelacionados y se desarrollan al mismo tiempo, sin embargo, esto dependerá del tipo de líder y de las actitudes y decisiones que tome para generar satisfacción en sus subordinados y en ellos mismos.

## **2.2 Bases teóricas**

En base a las teorías existentes en libros e investigaciones se procederá a desarrollar los conceptos relacionados a las variables del presente trabajo investigación.

### **2.2.1 Estilo de Liderazgo**

El tema de liderazgo surgió hace muchos años y desde entonces ha sufrido evolución gracias a los aportes de grandes estudiosos en la materia, es un tema que se está considerando cada vez más importante en las organizaciones ya que su desarrollo es vital para el éxito de estas, por lo mismo que se ha considerado como el pilar fundamental en los diversos procesos que ocurren en las organizaciones.

“Las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad” (Chiavenato 2009 p. 335).

A juzgar por Chiavenato (2009) la verdadera desventaja es que no todos los gerentes son líderes y no todos los líderes tienen un puesto representativo en la organización, pero en realidad, todos los administradores o gerentes deben ser líderes (p. 336).

#### **2.2.1.1 Definición de líder**

Según la Real Academia de la Lengua Española (2005) “un líder es aquella persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad y persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación”

Líder es aquella persona con “un poder personal que le permite influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento de otra persona” (Chiavenato 2009 p. 336).

#### **2.2.1.2 Características del líder**

A juzgar por Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) “Las características personales de los líderes son los atributos relativamente estables que hacen que cada persona sea única, entre otros sus rasgos físicos, sociales y psicológicos. Una persona puede cambiar algunas de sus características personales, pero no es tarea fácil” (p. 499). En relación con ello Chiavenato (2009) afirmó que:

Cuando el liderazgo se basa en un poder coercitivo, gratificante o legal, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su puesto en la organización. El verdadero liderazgo proviene del poder de la competencia o referencia, es decir, basado en el líder y caracterizado por la capacidad de lograr resultados a través de las personas. (p. 337).

#### **2.2.1.3 Funciones del líder**

El líder en una organización tiene funciones importantes en el desarrollo de las actividades, de acuerdo con los diversos enfoques de liderazgo el líder adoptará una

postura de acuerdo con cada situación que se presente, y predominará en él alguna característica en específico, las funciones del líder deben estar acorde a los objetivos de la organización que dirige.

#### **2.2.1.4 Definición de liderazgo**

Según Chiavenato (2009):

El liderazgo es un poder personal que permite a alguien influir en otros a través de las relaciones existentes. El impacto implica interacciones interpersonales en las que los individuos toman acciones para provocar o cambiar el comportamiento. En esta relación, siempre hay un líder (la persona que influye) y la persona que es dirigida (la persona que está influenciada por él). El concepto de influencia está muy relacionado con los conceptos de poder y autoridad (p. 336).

“Para unir administración y liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales (administración) y mostrar una auténtica preocupación por las personas (liderazgo)” (Chiavenato 2009 p. 340)

Koontz & Weihrich (2007) manifiesta que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p. 310).

“El liderazgo es una condición temporal en la que se exhiben ciertas habilidades y competencias. Cuando se demuestran, el liderazgo está presente; cuando no se demuestran, el liderazgo está ausente” (Whetten & Cameron, 2011 p. 538).

La teoría de los rasgos es el concepto más antiguo que se tiene sobre liderazgo, abarca los rasgos de personalidad como distintivos de las personas de los grandes grupos humanos, como ejemplo Jesús, Napoleón, Moisés, etc.

Sin embargo, existen muchas teorías que describen las características de los líderes, entre las estudiadas internacionalmente, una de las más reconocidas es la teoría de Bernard Bass, que será detallada a continuación.

#### **2.2.1.5 Teoría del liderazgo según Bernard Bass**

Esta teoría sobre el liderazgo en las organizaciones es una de las teorías más estudiadas y ampliadas, recibió aportes de grandes estudiosos a lo largo de los años. El principal mentor de esta teoría es Bernard Bass (1985), Doctor en Psicología Industrial, profesor de investigación en la Universidad de Binghamton, se ha dedicado a describir, investigar y comprender los fenómenos organizacionales durante más de 20 años, enfocándose en el campo del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Para implementar esta teoría, Bass tomó prestadas ideas originales de House (1977) y Burns (1978) sobre liderazgo carismático y liderazgo transformacional.

Bernard Bass describió detalladamente los estilos de liderazgo y los clasificó en tres tipos teniendo en consideración las características predominantes de cada uno de ellos, los tipos de liderazgo son: transformacional, transaccional y Laissez faire.

##### **2.2.1.5.1 Liderazgo transformacional**

Tal como describe Bass (1985) en este estilo de liderazgo lo que prima es el efecto que el líder genera en los liderados, los líderes transformacionales desencadenan cambios en sus seguidores con base en el compromiso acerca de la importancia y valor que revisten el

logro de los objetivos organizacionales, la principal base de este estilo de liderazgo es la motivación que el líder genera en sus seguidores, pasa de solamente la recompensa al compromiso con la organización. Esto es ratificado por Chiavenato (2009) quien manifiesta que “El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores” (p. 363).

“Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional” (Koontz & Weihrich, 2007 p. 327).

Otra definición sobre este estilo de liderazgo es la que nos aporta Koontz & Weihrich (2007) quienes explicaron lo siguiente:

Estos líderes prestan atención a los intereses de los seguidores y a las necesidades de desarrollo personal; cambian su comprensión de los problemas ayudándolos a ver los viejos problemas de una manera nueva, y pueden inspirarlos, motivarlos y estimularlos a redoblar sus esfuerzos para lograr las metas del equipo (p. 343).

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) indicaron que “los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismos y en sus opiniones” (p. 573). En concordancia con ello Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) manifiesta que “los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional” (p. 430).

Las principales características y conductas interrelacionadas de este estilo de liderazgo es que los líderes transformacionales tienen la capacidad de ser visionarios, seguros, respetuosos, dignos de confianza, carismáticos, éticos y pensadores; estas características se pueden encontrar en menor o mayor medida en los diferentes líderes transformacionales pero la tendencia es que la mayoría esté presente (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009).

Según Bass & Avolio (1994). Las características motivacionales dominantes en el liderazgo transformacional se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos clave: influencia encantadora o idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. Shelley D. Dionne Francis J. Yammarino Leanne E. Atwater William D. Spangler, (2004) describen estas características en detalle y se discutirán a continuación:

### ***Carisma o influencia idealizada***

El término encanto (griego: don, regalo, talento) fue introducido en el campo de la ciencia por el sociólogo alemán Max Weber. Este término se refiere al despliegue y comportamiento del líder para convertirse en el modelo a seguir de un grupo de personas. Debe considerar las necesidades de los demás, incluidas las propias, compartir riesgos con sus subordinados, ser coherente y demostrar altos estándares de ética y comportamiento moral. Los seguidores respetan, admiran y confían en los líderes y se convierten en modelos a seguir para el reconocimiento y la imitación (Bass y Avolio, 1994).

Teniendo en consideración lo antes descrito, el líder transformacional tiene la característica de ser carismático, es decir ejerce una influencia idealizada sobre sus seguidores, ya que representa un modelo de persona con capacidades y habilidades extraordinarias con los cuales se sienten identificados y es una persona con altos estándares

de conducta ética y moral; es digno de confiar y es empático. Los líderes toman riesgos y son consistentes en lugar de arbitrarios. Los líderes transformacionales tienen gran consideración a la opinión e ideas de sus subordinados, motivan la innovación al momento de la resolución de conflictos y promueven el autodesenvolvimiento de sus trabajadores en las diversas tareas asignadas.

### ***Motivación Inspiracional***

La motivación está relacionada con la formulación y articulación de la visión y/o metas desafiantes. La motivación incluye inculcar orgullo en los demás por estar asociados con el líder, inducir a los seguidores a ir más allá del interés propio por el bien del grupo, brindar tranquilidad de que se superarán los obstáculos, promoción de la confianza en el logro y ejecución de metas y tareas, hablando con optimismo sobre el futuro, articulando una visión convincente para el futuro y proporcionando una emocionante imagen del cambio organizacional (Bass & Avolio, 1994).

Por lo expuesto anteriormente un líder transformacional tiene la característica de brindar motivación a sus seguidores, inculcando el orgullo estar relacionado al líder, promoviendo confianza y optimismo, así como estimulando el logro de metas desafiantes.

### ***Estimulación intelectual***

La estimulación intelectual promueve la resolución de problemas de formas innovadoras. Los comportamientos relacionados con la estimulación intelectual incluyen buscar diferentes perspectivas al resolver problemas, sugiriendo nuevas formas de examinar cómo completar las tareas y fomentar el replanteamiento de ideas que han no ha sido cuestionado en el pasado (Bass & Avolio, 1994).

Concretamente la estimulación intelectual promueve la resolución de problemas de manera innovadora, un líder transformacional con esta característica busca diferentes soluciones a un mismo problema y tiene la capacidad de discernir sobre la mejor opción; incluso cuestionando acciones o ideas tradicionales. Este tipo de liderazgo implica apoyar la innovación como herramienta importante en la resolución de problemas.

### ***Consideración individualizada***

La consideración está dirigida a tratar a los seguidores como seres individuales y no solo participantes de un equipo. Los comportamientos relacionados con la consideración individualizada incluyen pasar tiempo enseñando y entrenando, ayudando a otros a desarrollar sus fortalezas y escuchar atentamente las preocupaciones de los demás (Bass & Avolio, 1994).

Un líder con esta característica promueve el desarrollo integral de sus seguidores, los capacita, enseña a mejorar en sus actividades, desarrolla sus fortalezas y atenúa sus debilidades. Asimismo, es empático y se preocupa por los problemas de sus seguidores.

### **2.2.1.5.2 Liderazgo transaccional**

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) señalaron que “los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y las tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores” (p. 430). En concordancia con ello Newstrom (2011) indica que “el liderazgo transaccional encaja mejor con los empleados orientados a los logros a nivel individual a diferencia del liderazgo transformacional que logra niveles más altos de satisfacción y compromiso organizacional de los empleados con los valores colectivos” (p. 433).

Asimismo, Chiavenato (2009) afirma que “el liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores” (p. 363).

Robbins (2004) indicó que los líderes transaccionales son “los que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y las tareas” (p. 343).

Los líderes y subordinados aceptan roles y responsabilidades interrelacionados para lograr objetivos específicos y acuerdan qué deben hacer los subordinados para recibir recompensas (materiales o no materiales) o evitar las sanciones estipuladas en el contrato. Los seguidores esperan que los líderes les permitan lograr resultados favorables y creen que si las recompensas se distribuyen de manera justa, las transacciones son transparentes y justas (Bass 1990).

Bass (1990) indicó que el liderazgo transaccional tiene 4 principales características: “recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva y Laissez Faire”

### ***Recompensa contingente***

En esta función, el líder asigna o acepta lo que se debe hacer y promete recompensas o recompensa ciertamente cuando los seguidores completan la tarea de manera satisfactoria. Este tipo de "trato" parece ser efectivo para lograr las metas organizacionales, pero no es tan efectivo como el componente transformacional para motivar a los seguidores a desarrollar niveles más altos de desarrollo personal y organizacional.

### ***Dirección por excepción activa***

Se trata de una transacción correctiva y su efecto suele ser inferior o recompensado. En la gestión activa de excepciones, el líder monitorea activamente las desviaciones y errores en la distribución de seguidores y toma medidas correctivas cuando es necesario, y el líder toma medidas antes de que ocurran los problemas. Cuando la seguridad es el tema más importante, como lo requieren los servicios de salud, las formas activas pueden ser necesarias y efectivas.

### ***Dirección por excepción pasiva***

La gestión pasiva de excepciones significa que el líder espera pasivamente a que ocurran errores y desviaciones y luego toma medidas correctivas; en otras palabras, toma medidas después de que ocurre el problema. Cuando se trata de supervisar a un gran número de seguidores que les reportan directamente, los líderes a veces tienen que adoptar un enfoque pasivo.

### **Liderazgo Laissez faire**

Quenta y Silva (2016) indicaron que este estilo de liderazgo:

Indica que no hay transacción de ningún tipo. El líder evita tomar decisiones, casi no tiene control sobre sus colaboradores, no tiene mayor iniciativa, no tiene responsabilidad, no ha usado su poder, su rol es pasivo y no participa de las tareas que realiza el equipo (p. 29).

#### **2.2.1.6 Liderazgo en atención primaria de salud**

Los servicios de salud en nuestro país se distribuyen en organizaciones de distintos niveles de complejidad, cada uno de los cuales presenta su propio organigrama estructural. Las instituciones del nivel primario de salud, que son abocadas a actividades de promoción

y prevención de la salud, no son ajenas a este sistema, sino que por el contrario constituyen la puerta de ingreso del usuario externo al sistema sanitario, es por ello por lo que se considera muy importante que estas organizaciones cumplan sus objetivos y tal como se describe en líneas anteriores, el gerente o líder y su estilo de liderazgo es crucial en este aspecto. El estilo que adopte el líder de estas organizaciones va a determinar el grado de satisfacción de los colaboradores de este y su desempeño en sus funciones encargadas, es por ello por lo que se dice que la satisfacción laboral está relacionada con la calidad de servicio brindado en las instituciones sanitarias. Del liderazgo va a depender el éxito de las organizaciones, y al tratarse de instituciones de salud, el error es algo que se debe evitar.

## **2.2.2 Satisfacción Laboral**

### **2.2.2.1 Definición de satisfacción**

Según la RAE satisfacción significa:

“Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria”.

### **2.2.2.2 Definición de satisfacción laboral**

En el campo de la administración, “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo” (Wright y Bonett, 2007 p.143). A partir de la revisión de artículos de investigación, se descubrió la definición del siguiente constructo "satisfacción laboral"

La satisfacción laboral “es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de

coordinadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado” (Sikula, 1992 en Morillo, 2006 p.47).

Spector (1997 en Alas, 2007 p.29) indica lo siguiente “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”.

Blum y Nayles (1995, en Morillo, 2006 p.47) aseguran que la satisfacción laboral “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”.

Wright y Davis (2003) manifiestan que la satisfacción en el trabajo “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (p.70).

Bracho (1989, en Morillo, 2006 p.47) demuestra que la satisfacción laboral se refiere a “la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”.

Para Lee y Chang (2008), la satisfacción en el trabajo es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo” (p.733).

Koontz y O’Donell (1995, en Morillo, 2006 p.48) piensan que la satisfacción en el trabajo indica el “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) conceptualizan la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo” (p.719).

Chiavenato (1986 en Morillo p. 48) indica que la satisfacción laboral es “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Para Igbaria y Guimares (1993, en Galup, Klein y Jiang, 2008 p.58) la satisfacción en el trabajo se compone de “las reacciones afectivas primarias de los individuos hacía varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”.

Morillo (2006) indica que la satisfacción en el trabajo es “la perspectiva que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y estilo gerencial” (p.48).

Por todo lo anterior expuesto podemos definir a la satisfacción laboral como un estado de satisfacción de necesidades intrínsecas y extrínsecas de un colaborador en su centro de labores, esto esta influenciado por estilos de dirección, factores personales y clima organizacional.

### **2.2.2.3 Importancia de la satisfacción laboral**

Daft (2010) señala que “los gerentes pueden utilizar el poder y la política de forma eficaz para controlar el conflicto, obtener lo máximo de los empleados, mejorar la satisfacción laboral y la identificación del equipo, alcanzar metas importantes y lograr un alto desempeño organizacional” (p. 492).

Whetten & Cameron (2011) afirma que:

La satisfacción laboral (alta motivación intrínseca en el trabajo) está relacionada con otros resultados que la gerencia valora, incluido el desempeño laboral de alta calidad, la alta satisfacción de los empleados con el trabajo y las bajas tasas de ausentismo y rotación. A los empleados con puestos bien diseñados les gustarán porque están naturalmente satisfechos (p. 343).

“No existen atajos para una administración eficiente. Todos los elementos del proceso de motivación deben incluirse en un programa total e integrado para mejorar el desempeño e incrementar la satisfacción laboral” (Whetten & Cameron, 2011 p. 351).

“Además de la satisfacción laboral, la autoevaluación básica y esencial está muy relacionada con el desempeño laboral” (Koontz & Weihrich, 2007 p. 230).

Daft (2010) señala que “el logro de la efectividad no siempre es fácil porque cada persona desea algo diferente de la organización (...) a los empleados lo que más les preocupa es un pago adecuado, buenas condiciones de trabajo y la satisfacción laboral” (p. 20).

#### **2.2.2.4 Teorías sobre satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se ha convertido en un tema de gran interés en diversos trabajos de investigación, debido a las nuevas teorías de la administración brindan una mayor importancia a temas relacionados con los recursos humanos de las organizaciones; se sabe que el usuario interno (en decir los trabajadores de las organizaciones) deben tener buena

satisfacción laboral para poder demostrar sus habilidades y rendir al máximo en sus funciones.

A lo largo de los años, diversas investigaciones han desarrollado el tema de satisfacción laboral, es este trabajo se ha tomado como base la teoría bifactorial de Herzberg, descrita en 1959, explicada por Quenta y Silva (2016) de la siguiente manera:

A partir de los efectos de la investigación y los registros sobre la satisfacción de la demanda, Herzberg concluyó que la motivación proviene de dos grupos de factores: el primero está relacionado con las emociones positivas sobre el trabajo y está relacionado con el contenido del trabajo, llamándolos una motivación que casi siempre trae satisfacción interna. Llamó factores de mantenimiento al segundo grupo de factores, que no produce satisfacción, y simplemente evita la insatisfacción, lo que lleva a una insatisfacción externa, estos factores son los factores externos del propio trabajo (p. 32).

#### **2.2.2.5 Teoría bifactorial de la satisfacción laboral de Herzberg**

Frederick Herzberg es un famoso psicólogo que luego se convirtió en una de las figuras más decisivas en el campo de la gestión empresarial. Esta hazaña se atribuye a su famosa teoría de la condensación y su teoría de la motivación y la higiene. Publicó su libro "¿Cómo motivar a sus empleados?" en 1968. En su libro, el autor habló sobre lo que llamó la teoría de la motivación y la higiene, conocida como la "teoría de los dos factores". La teoría cree que las personas se ven afectadas por dos factores, estos son: Los factores de motivación conducen principalmente a la satisfacción, son factores que ayudan a incrementar la satisfacción de las personas, pero no tienen ningún efecto sobre la

insatisfacción. Los factores de higiene tienen un impacto directo sobre los insatisfactorios, es decir, si estos factores no están presentes o son insuficientes, causarán insatisfacción, pero su existencia no tendrá un mayor impacto en la satisfacción de las personas.

A continuación, se detalla las principales características de cada uno de estos factores:

#### **2.2.2.5.1 Factores intrínsecos, factores de motivación**

Herzberg consideró en este grupo de factores seis conceptos o necesidades que llamó “factores de motivación, satisfactores o intrínsecos” los cuales comprende los determinados por el trabajo mismo, sin embargo, no están estrechamente implicados en la insatisfacción laboral. Es decir, comprenden los factores que son determinados por la labor que realiza el trabajador, las condiciones en la que la realiza y las diversas situaciones que lo alteran. Estos factores son descritos a continuación:

**Realización:** Son las situaciones o condiciones relacionadas a las aspiraciones personales que tiene el trabajador y su expectativa con respecto a su desarrollo integral, tanto en su centro de labores como a nivel sociocultural.

**Reconocimiento:** Es el factor que reúne las situaciones en la que reconoce el trabajo del colaborador de una organización, el reconocimiento puede ser demostrado de diversas maneras por parte de la gerencia de una organización, así como también por cualquier miembro de la organización, pueden ser: palabras de gratitud, reconocimiento ante sus congéneres, medios escritos como resoluciones o diplomas, etc.

**Promoción:** Comprende las oportunidades que se brindan al colaborador para ser promovido hacia un puesto de mayor jerarquía y/o responsabilidad.

**Trabajo en sí:** Consiste en las situaciones o condiciones que se relacionan con las funciones del colaborador en la organización, comprende además los factores relacionados a las condiciones laborales.

**Desarrollo personal:** Es todo lo relacionado a las oportunidades que se brinda al colaborador para perfeccionar o mejorar sus actividades u ocupaciones en la organización.

**Responsabilidad:** Comprende los deberes que condiciona el trabajo, hacerse cargo de los aciertos y errores que se comente y responder por las acciones realizadas.

#### **2.2.2.5.2 Factores extrínsecos, factores de mantenimiento**

Son aquellos factores que trabajan condicionando la satisfacción laboral, de manera que si no están presentes el trabajador estará insatisfecho con su organización, pese a ello su presencia no implica una gran motivación, sin embargo, son imprescindibles para mantener la satisfacción laboral adecuada. Estos factores han sido denominados por Herzberg como “factores de mantenimiento, insatisfactorios o extrínsecos” y son cada uno descritos a continuación.

**Políticas:** Son las condiciones o situaciones referidas a las pautas que sigue la organización a fin de lograr sus objetivos, comprende las líneas generales de conducta que los directivos utilizan como medio de reafirmar su poder hacia los subordinados.

**Administración:** Comprende la manera en la que la empresa se organiza para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, implica el trabajo en equipo y el desarrollo de un organigrama estructural.

**Supervisión técnica:** Referido al mecanismo de retroalimentación que ejercen los directivos de una organización para vigilar activamente el desarrollo de las funciones de sus empleados y garantizar con ello el logro de los objetivos organizacionales.

**Relaciones Interpersonales:** Comprende todas las situaciones relacionadas al clima organizacional que predomina en el centro laboral, las relaciones entre los trabajadores de este y con sus directivos.

**Remuneración o Sueldo:** Definido como la retribución a un colaborador por las funciones que realiza, en estos factores se distingue la percepción que el trabajador tiene acerca de si su remuneración es adecuada o acorde al trabajo que realiza.

**Seguridad en el Trabajo:** Es conocido como las condiciones que permiten un ambiente adecuado para el trabajo y que minimiza los riesgos de errores y/o accidentes que pongan en peligro la integridad de los trabajadores.

**Vida Personal:** Referido como el estilo de vida de los colaboradores, las condiciones laborales deben acomodarse para no alterar de manera trascendental el estilo de vida de sus trabajadores, ya que lo contradictorio generaría insatisfacción laboral

**Nivel Social o Estatus:** Comprende las condiciones que permiten la jerarquización del trabajador dentro de un grupo de personas.

### 2.3 Bases filosóficas

La palabra líder surge a partir del siglo XIV como tal, y el término liderazgo en el siglo XIX; pese a ellos los grandes científicos y pensadores antiguos abarcaron sin conocerlo estos términos antes mencionados; Homero, Erasmo y tres de los grandes pensadores griegos concuerdan en que el líder es aquel que reúne las condiciones deseables para la

persona que está al frente de una organización. Las principales bases que estos personajes imparten para la posteridad fueron tres:

- El gobierno de las polis (y por ende de todas las organizaciones) es una función importante del ser humano que cataloga su nivel de educación por lo tanto los líderes deben ser educados para ello.
- Pregonan que la gestión es un concepto estrechamente ligado a la ética, por tanto, los líderes deben encaminarse a buscar el bien común y no tanto a buscar su desarrollo individual, mucho menos a través de malos hábitos.
- También nos indican que el liderazgo no es sinónimo de poder, mas bien de está implicado con la autoridad, que es entendida como un arte que permite influenciar en los subordinados en base al ejemplo que brinda el líder.

Estos grandes filósofos abrieron el camino hacia los conceptos modernos que se manejan sobre el liderazgo, que, en contraposición a los tiempos antiguos, se ha podido superar las adversidades de los tiempos antiguos y ahora son patrimonio de todas las personas.

A diferencia de lo que se pensaba antes, que el líder es un ser nato y, por consiguiente, solo es un atributo de aquellos seres humanos nacidos con ese don; las recientes teorías sobre los líderes afirman que todas las personas pueden lograr desarrollar las cualidades atribuibles a un líder. Por ello el concepto de liderazgo no está solamente en la cima de una organización, mas bien por el contrario se encuentra distribuido en diversas áreas de esta.

En términos de Peter Drucker: “Ninguna institución puede sobrevivir si necesita genios o superhombres para dirigirla. Debe ser capaz de organizarse de manera que las cosas funcionen con un liderazgo compuesto por seres humanos normales”.

Asimismo, podemos inferir que la teoría antigua del líder aporta conceptos base para el desarrollo del liderazgo en la actualidad y así se contribuye en la mejora de la gestión de

las instituciones modernas. El principal aporte de los pensadores antiguos considero es el énfasis de la educación de los líderes; en los tiempos modernos esto indica enseñar a los potenciales líderes el desarrollo de las habilidades que se requieren para esta delante de una organización. Para lograr esto se debe poner especial atención en el fortalecimiento y desarrollo de la ética y los valores humanos, como son el respeto, solidaridad, dedicación, etc.

Citando a Aristóteles, pensador griego reconocido mundialmente como padre de varias ciencias, las habilidades no son menos necesarias que los valores en la gestión de unas polis. Años después Kenneth Leithwood, nos indica que el líder comprende “hacer bien las cosas correctas” en otras palabras ser líder no solo consiste en ser un buen ser humano y actuar de manera correcta, sino que es imprescindible ser efectivo en el logro de resultados esperados y añadir valor agregado al trabajo, es decir lograr los objetivos organizacionales mejorando como persona y a todos los trabajadores de la organización.

Analizando la segunda variable se encontró diversos artículos que buscan comprender el constructo de satisfacción laboral, los cuales se mencionan a continuación:

Existen algunas teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral. En los artículos de investigación revisados se mencionan las siguientes:

La más conocida y descrita anteriormente en este trabajo es la teoría de los dos factores de Herzberg, quien considera dos tipos de factores implicados en la satisfacción laboral, los cuales al estar presentes o no condicionan el grado de satisfacción laboral que tienen los trabajadores de una organización.

Por otro lado, conocemos la “Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de Abraham Maslow (1954)”, La hipótesis planteada es que existen cinco niveles de necesidades dentro del ser humano: 1) Fisiología: Incluye hambre, sed, abrigo, sexo y otras

necesidades físicas. 2) Seguridad: incluida la seguridad y la protección contra daños físicos y emocionales. 3) Social: Incluye afecto familiar, sentido de pertenencia, aceptación y amistad. 4) Respeto: Incluye factores de respeto interno como la autoestima, autonomía y logro, así como factores externos de respeto como el estatus, el reconocimiento y la atención. 5) Autorrealización: Deseo de ser quien uno mismo puede ser; incluye crecimiento, realización del propio potencial y autosatisfacción efectiva.

McGregor (1959 en Alas, 2007 p.29) indica que “el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades”.

Por otro lado, Ayres y Malouff (2007 p.281) afirman que “una manera de entrenar a los empleados en la resolución de problemas y de ayudarles a que se sientan más positivos y satisfechos puede ser a partir de la Teoría Social Cognitiva de Bandura”.

#### **2.4 Definición de términos básicos**

**Liderazgo:** “El liderazgo es una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad” (Maxwell, 2007).

**Líder:** “El líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo común. Su desempeño o acción se llama liderazgo y se refiere al ejercicio de la autoridad interiorizada y aceptada por el grupo” (Madrigal, 2005).

**Liderazgo transformacional:** Los líderes con características transformadoras hacen que sus subordinados sean conscientes de la importancia y el valor de los resultados obtenidos después de completar las tareas asignadas, generando cambios en sus subordinados. La base operativa de este tipo de liderazgo es transformar una motivación

regular basada en recompensas en un compromiso con las metas, las personas y la organización (Bass 1990).

**Influencia idealizada:** se refiere al despliegue y comportamiento del líder para convertirse en el modelo a seguir de un grupo de personas. Debe considerar las necesidades de los demás, incluidas las propias, compartir riesgos con sus subordinados, ser coherente y demostrar altos estándares de ética y comportamiento moral (Bass y Avolio, 1994).

**Motivación inspiracional:** La motivación incluye inculcar orgullo en los demás por estar asociados con el líder, inducir a los seguidores a ir más allá del interés propio por el bien del grupo, brindar tranquilidad de que se superarán los obstáculos, promoción de la confianza en el logro y ejecución de metas y tareas, hablando con optimismo sobre el futuro, articulando una visión convincente para el futuro y proporcionando una emocionante imagen del cambio organizacional (Bass y Avolio, 1994).

**Consideración individualizada:** La consideración está dirigida a tratar a los seguidores como seres individuales y no solo participantes de un equipo. Los comportamientos relacionados con la consideración individualizada incluyen pasar tiempo enseñando y entrenando, ayudando a otros a desarrollar sus fortalezas y escuchar atentamente las preocupaciones de los demás (Bass & Avolio, 1994).

**Estimulación intelectual:** La estimulación intelectual promueve la resolución de problemas de formas innovadoras.

**Liderazgo transaccional:** Los líderes y subordinados aceptan roles y responsabilidades interrelacionados para lograr objetivos específicos y acuerdan qué deben hacer los

subordinados para recibir recompensas (materiales o no materiales) o evitar sanciones contractuales. Los seguidores esperan que los líderes les permitan lograr resultados favorables y creen que, si las recompensas se distribuyen de manera justa, las transacciones serán transparentes y justas. (Bass 1990).

**Recompensa contingente:** En esta función, el líder asigna o acepta lo que se debe hacer y promete recompensas o recompensa ciertamente cuando los seguidores completan la tarea de manera satisfactoria (Bass 1990).

**Satisfacción laboral:** estado de satisfacción de necesidades intrínsecas y extrínsecas de un colaborador en su centro de labores, esto está influenciado por estilos de dirección, factores personales y clima organizacional.

**Factores intrínsecos:** comprende los determinados por el trabajo mismo, sin embargo, no están estrechamente implicados en la insatisfacción laboral. Es decir, comprenden los factores que son determinados por la labor que realiza el trabajador, las condiciones en la que la realiza y las diversas situaciones que lo alteran.

**Factores extrínsecos:** Son aquellos factores que trabajan condicionando la satisfacción laboral, de manera que si no están presentes el trabajador estará insatisfecho con su organización, pese a ello su presencia no implica una gran motivación, sin embargo, son imprescindibles para mantener la satisfacción laboral adecuada.

## 2.5 Hipótesis de investigación

### 2.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

## **2.5.2 Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Existe relación significativa entre el liderazgo Laissez Faire y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

## 2.6 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Variable /nivel de medición
<b>VARIABLE 1</b> <b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	Knooz, Harold y Heinz, Weinrich (2007) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”	<b>Liderazgo Transformacional</b> (Bass y Avolio 1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia idealizada (carisma)</li> <li>- Motivación inspiradora</li> <li>- Consideración individual</li> <li>- Estimulación intelectual</li> </ul>	<b>1-8</b>	<b>Cualitativa Ordinal</b>
		<b>Liderazgo Transaccional</b> (Bass, B. M. 1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensa contingente</li> <li>- Gestión por excepción activa</li> <li>- Gestión por excepción pasiva</li> </ul>	<b>9-15</b>	<b>Cualitativa Ordinal</b>
		<b>Liderazgo Laissez Faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de liderazgo</li> </ul>	<b>16-20</b>	<b>Cualitativa Ordinal</b>
<b>VARIABLE 2</b> <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Morillo (2006:48) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”	<b>Factores intrínsecos</b> (Herzberg 1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Promoción</li> <li>- Trabajo en sí</li> <li>- Desarrollo personal</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>	<b>21-26</b>	<b>Cualitativa Ordinal</b>
		<b>Factores extrínsecos</b> (Herzberg 1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas</li> <li>- Administración</li> <li>- Supervisión técnica</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Seguridad en el trabajo</li> <li>- Vida personal</li> <li>- Estatus social</li> </ul>	<b>27-34</b>	<b>Cualitativa Ordinal</b>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

##### **3.1.1. Enfoque de la Investigación:**

Cuantitativo, ya que, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014)

Los métodos cuantitativos representan un conjunto de procesos, que son continuos y se basan en evidencias. Cada etapa precede a la siguiente. El orden es estricto. Se parte de la idea de acotar el alcance, una vez determinados los objetivos y preguntas de investigación, se revisará la literatura y se establecerá un marco o perspectiva teórica. Partir del problema, establecer hipótesis, determinar variables; hacer planes para probarlas (diseño); las variables se miden en un contexto dado; utilizar métodos estadísticos para analizar los valores medidos obtenidos y sacar una serie de conclusiones (p. 37).

##### **3.1.2 Tipo de Investigación:**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) la investigación aplicada es “aquella que tiene por objetivo resolver un problema, es decir aquella que será aplicada a la realidad

para la solución a un conflicto” (p.82). Es por ello por lo que la presente investigación es de tipo aplicada.

### **3.1.3 Diseño de Investigación**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014):

La investigación no experimental es una investigación realizada sin manipulación deliberada de variables. En otras palabras, en estos estudios, no cambiamos intencionalmente las variables independientes para ver sus efectos sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar lo que sucede en el medio natural. El diseño no experimental se puede dividir en diseño transversal o longitudinal. (p.87).

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Por lo expuesto anteriormente esta investigación es de diseño no experimental transversal.

### **3.1.4 Nivel de Investigación**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “el nivel correlacional establece relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (p. 157). Por ello esta investigación es de nivel correlacional.

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

El presente estudio fue realizado en el Centro de Salud Paramonga, centro de salud de categoría I-3, cabecera de microred y centro de referencia de 8 Puestos de Salud del distrito de Paramonga, cuenta con 98 trabajadores, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: 11 médicos, 18 enfermeras, 19 obstétrices, 5 cirujanos dentistas, 2 asistentas sociales, 1 nutricionista, 1 psicóloga, 22 técnicos de enfermería, 8 personales administrativos, 4 personales de limpieza y 7 personales de vigilancia.

### **3.2.2 Muestra**

La muestra fue la población, los 98 trabajadores del Centro de Salud Paramonga. No hubo necesidad de aplicar algún método de muestreo.

## **3.3 Técnicas de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta y la herramienta es el cuestionario. En cuanto a la herramienta, se utilizó una escala tipo Likert con cinco alternativas para responder (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca) para determinar el estilo de liderazgo y la percepción de satisfacción en el trabajo de los colaboradores del Centro de Salud Paramonga, lugar donde tuvo efecto el desarrollo de esta investigación.

## **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Las respuestas obtenidas fueron incorporadas a la hoja de cálculo Excel y al programa computarizado SPSS versión 24.0. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica llamada Rho de Spearman, que nos permitió establecer la correlación existente entre las variables en estudio.

### **a. Descriptiva**

Con esta técnica recopilamos, clasificamos, analizamos e interpretamos los resultados obtenidos de las preguntas realizadas a los colaboradores que fueron la muestra de la población en estudio en el presente trabajo de investigación.

Después de la obtención de los datos se procedió a procesarlos a través de la elaboración de cuadros y gráficos con valor estadístico, para lo cual se usó el Programa Informático Statistical Package for Social Sciences versión 24.0; para encontrar las respuestas a las hipótesis planteadas luego de la aplicación del cuestionario se procedió a hacer un análisis descriptivo de cada variable y sus dimensiones.

### **b. Inferencial**

Esta técnica brindó la base teórica para deducir o establecer la generalización o decisiones basadas en los datos obtenidos mediante estudio descriptivo. Se

Proporcionó la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Las hipótesis sometidas a prueba fueron:

- La hipótesis central
- Las hipótesis específicas

### **c. Validez y confiabilidad y análisis de los datos.**

Con el objetivo de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en este estudio se usó una matriz teniendo en consideración el universo, la población y la

muestra. La validez fue establecida mediante juicio de expertos conocedores del tema de investigación, así como de sus variables.

## VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DE EXPERTOS

CRITERIOS	JUECES				TOTAL
	J1	J2	J3	J4	
<b>Claridad</b>	5	5	5	5	20
<b>Objetividad</b>	5	5	5	4	19
<b>Actualidad</b>	4	5	5	4	18
<b>Organización</b>	5	5	5	5	20
<b>Suficiencia</b>	5	5	5	5	20
<b>Pertinencia</b>	5	5	5	4	19
<b>Consistencia</b>	5	4	5	4	18
<b>Coherencia</b>	5	5	5	5	20
<b>Metodología</b>	5	5	5	4	19
<b>Aplicación</b>	5	5	5	4	19
<b>Total de opinión</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>44</b>	<b>192</b>

Nota: Elaboración propia

Total Máximo = (N° de criterios) x (N° de jueces) x (Puntaje máximo de Respuestas)

Total Máximo= 10x4x5=200

Cálculo del coeficiente de validez:  $validez = \frac{total\ de\ opinión}{total\ Máximo}$

**Validez= 192/200=0.96**

Conclusión: El coeficiente de validez del instrumento utilizado en este estudio es de 0.96, por tanto, según la escala de Herrera dicho coeficiente indica que el instrumento de

investigación es de excelente validez. Además, dicho instrumento fue validado por el método de validez de contenido y dicho contenido fue validado por cuatro expertos en estilo de liderazgo y satisfacción laboral.

### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Para dicha fiabilidad se utiliza el Alpha de Crombach. El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la confiabilidad de las herramientas de medición a través de un conjunto de ítems que se espera midan las mismas dimensiones estructurales o teóricas. La efectividad de una herramienta se refiere al grado en que la herramienta mide lo que afirma medir. Y la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. El uso de la hipótesis de medición de confiabilidad alfa de Cronbach (medida en la escala tipo Likert) mide las mismas estructuras y están altamente correlacionadas (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cercano esté el valor alfa a 1, mayor será la consistencia interna del proyecto de análisis. La confiabilidad de la escala siempre debe obtenerse de los datos de cada muestra para asegurar mediciones confiables construidas en la muestra de investigación específica. Como estándar general, George y Mallery (2003, p. 231) propusieron las siguientes recomendaciones para evaluar el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach:

- **Coeficiente alfa > 0.9 es excelente**
- **Coeficiente alfa > 0.8 es bueno**
- **Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable**
- **Coeficiente alfa < 0.6 es cuestionable**
- **Coeficiente alfa < 0.5 es pobre**

Se realizó una prueba piloto para obtener la fiabilidad del cuestionario utilizado en el presente estudio. Después se trasladaron los datos obtenidos al software SPSS para obtener el alfa de Cronbach. Se obtuvo esta tabla de confiabilidad:

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>		
	Alfa de Cronbach basada en elementos	N de elementos
Alfa de Cronbach	estandarizados	
,946	,946	34

**Conclusión:** La fiabilidad de la herramienta utilizada es excelente según la escala de George es excelente debido a que el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0,946.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Análisis de resultados

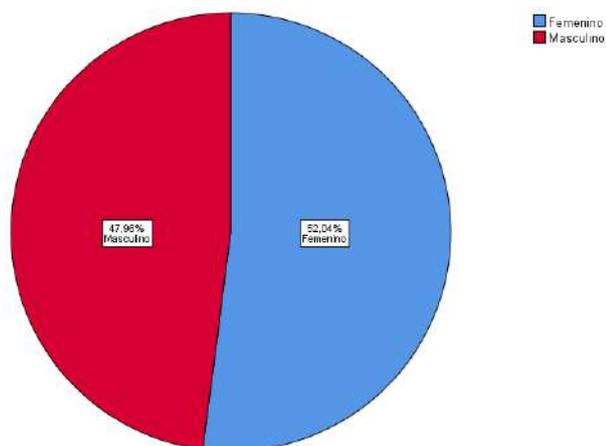
#### 4.1.1 Resultados de datos generales del encuestado

Tabla 1  
*Género*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	51	52,0	52,0	52,0
	Masculino	47	48,0	48,0	100,0
Total		98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 1. Género



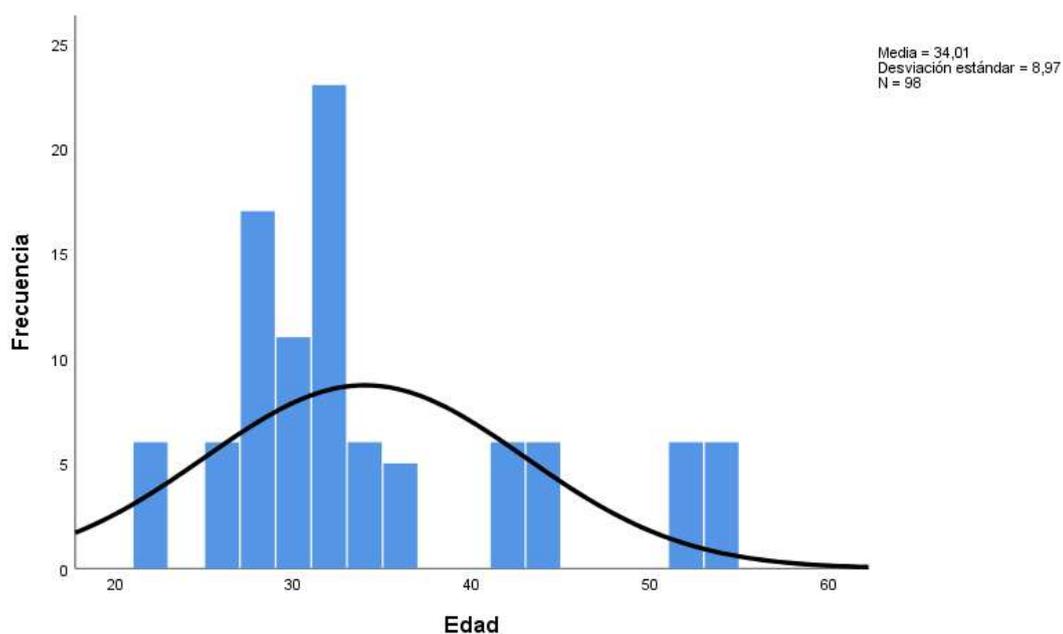
En la tabla 1 y figura 1 se puede evidenciar que de los 98 trabajadores encuestados el 52% fue de género femenino y el 48% fue de género masculino, porcentaje que se puede considerar similar ya que la diferencia es mínima entre ambas categorías.

Tabla 2  
Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	22	6	6,1	6,1	6,1
	25	6	6,1	6,1	12,2
	27	11	11,2	11,2	23,5
	28	6	6,1	6,1	29,6
	29	11	11,2	11,2	40,8
	32	23	23,5	23,5	64,3
	34	6	6,1	6,1	70,4
	35	5	5,1	5,1	75,5
	42	6	6,1	6,1	81,6
	44	6	6,1	6,1	87,8
	52	6	6,1	6,1	93,9
	54	6	6,1	6,1	100,0
Total		98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 2. Edad



En la tabla 2 y figura 2 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, la edad tiene una media de 34,01 con una desviación estándar de 8,97. Todos los

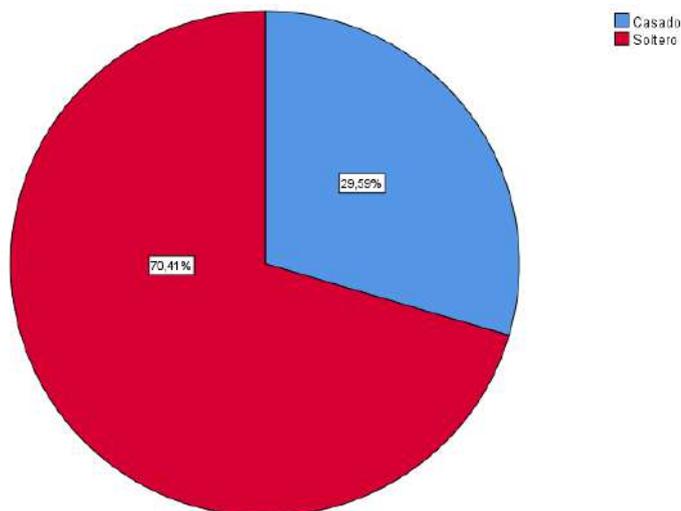
colaboradores encuestados tienen edades en el rango de mayores de 18 años y menores de 60 años. Cabe resaltar que debido a la coyuntura nacional vivida por la pandemia del COVID-19, actualmente solo se encuentran laborando personal menor de 60 años y sin comorbilidades de riesgo para infección grave por el COVID-19. Es por ello en este ítem del cuestionario solo encontramos personas en ese rango de edad.

Tabla 3  
*Estado civil*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casado	29	29,6	29,6	29,6
	Soltero	69	70,4	70,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 3. Estado civil



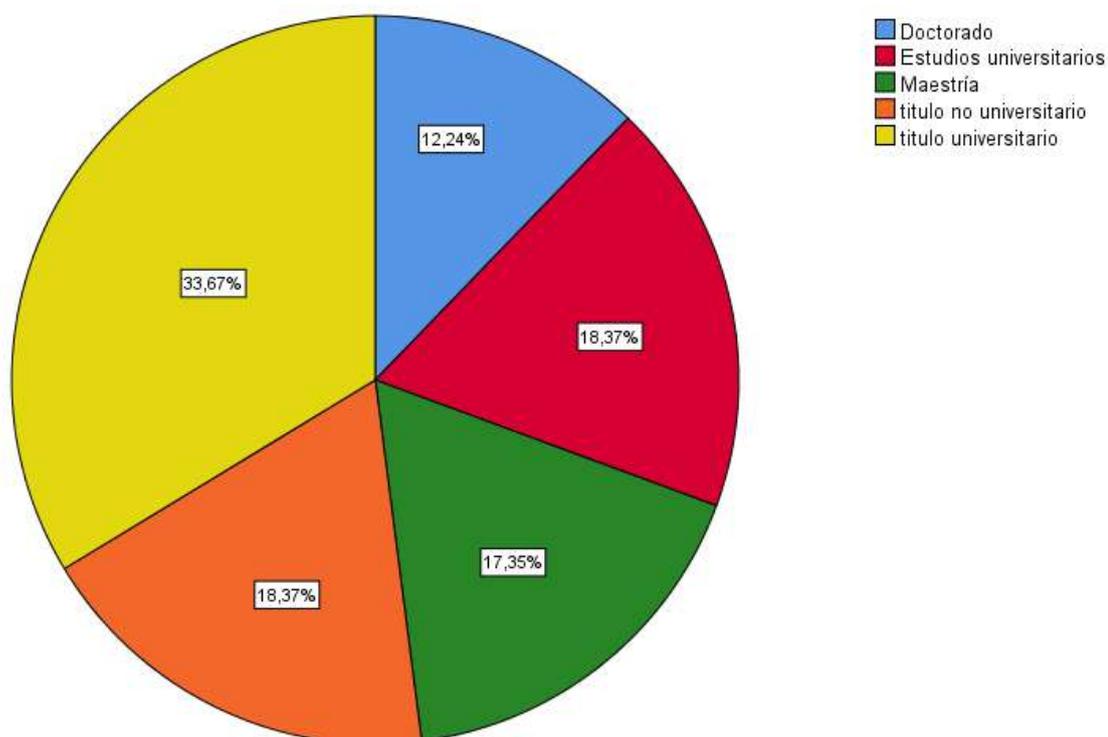
En la tabla 3 y figura 3 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, el 70,41% es soltero y el 29,59% restante es casado. No se detectaron otros estados civiles. Esto debido a que la mayoría de los colaboradores de esta institución lo constituyen jóvenes.

Tabla 4  
Grado de estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Doctorado	12	12,2	12,2	12,2
	Estudios universitarios	18	18,4	18,4	30,6
	Maestría	17	17,3	17,3	48,0
	título no universitario	18	18,4	18,4	66,3
	título universitario	33	33,7	33,7	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 4. Grado de estudios



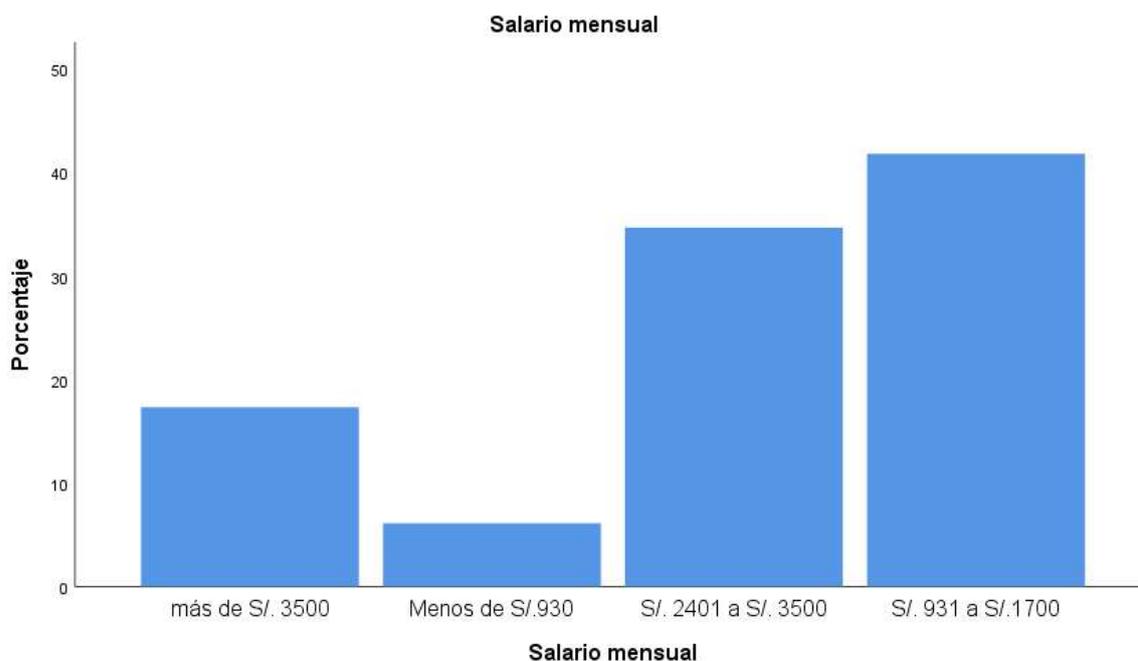
En la tabla 4 y figura 4 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, el 12,24% tiene grado académico de doctorado; el 18,37% tiene grado académico de estudios universitarios; el 17,35% tiene grado académico de maestría; el 18,37% tiene grado de título no universitario (comprende las carreras técnicas) y el 33,67% tiene título universitario.

Tabla 5  
Salario mensual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	más de S/. 3500	17	17,3	17,3	17,3
	Menos de S/.930	6	6,1	6,1	23,5
	S/. 2401 a S/. 3500	34	34,7	34,7	58,2
	S/. 931 a S/.1700	41	41,8	41,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 5. Salario mensual



En la tabla 5 y figura 5 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, el 41,8 % percibe un salario mensual entre 931 soles a 1700 soles; el 34,7% percibe un salario mensual entre 2401 soles a 3500 soles; el 17,3% percibe un salario mensual mayor a 3500 soles y el 6.1 % percibe un salario mensual menor a 930 soles.

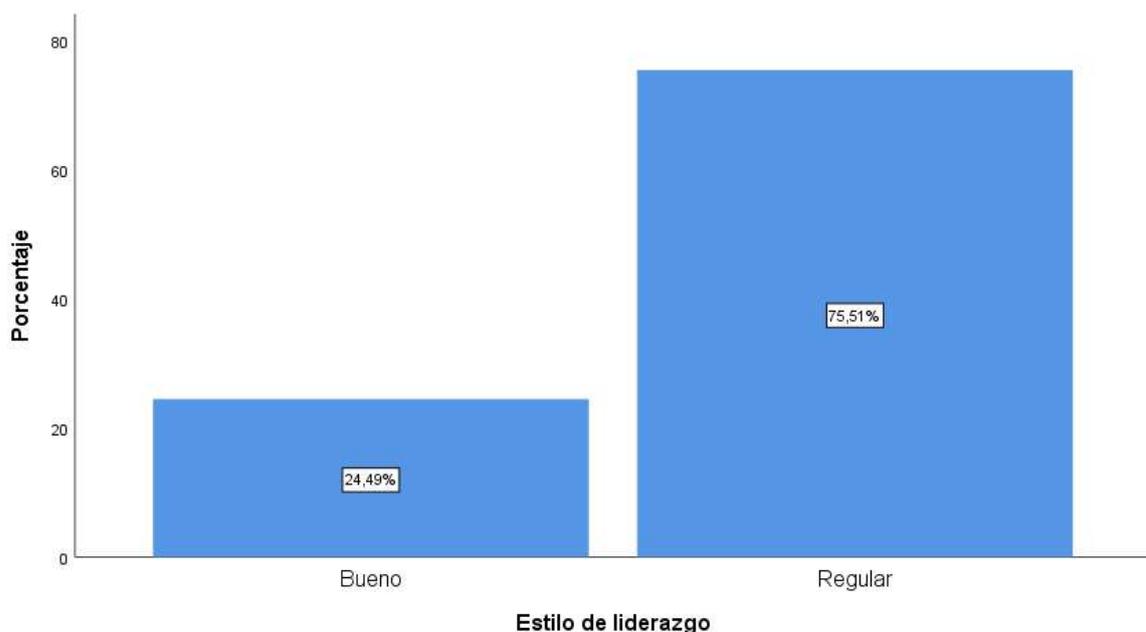
#### 4.1.2 Resultado de la variable Estilos de liderazgo y sus dimensiones

Tabla 6  
*Estilo de liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	24	24,5	24,5	24,5
	Regular	74	75,5	75,5	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 6. Estilo de liderazgo



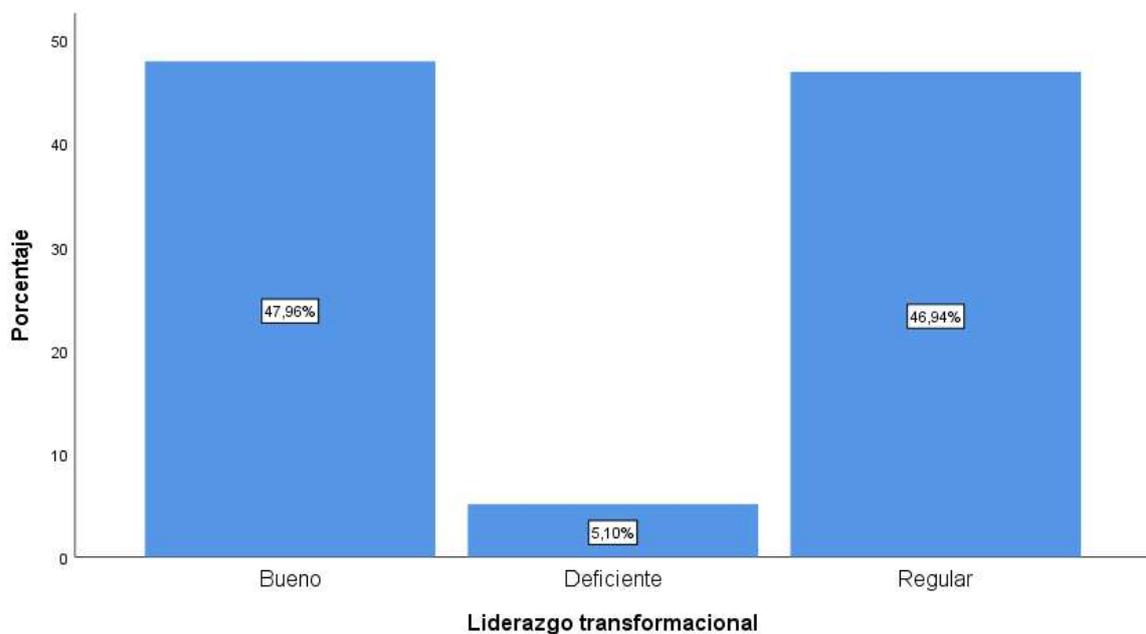
En la tabla 6 y figura 6 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, observamos que el 75.51% percibe un regular estilo de liderazgo, es decir la mayoría considera que el estilo de liderazgo no es bueno ni deficiente; mientras que un 24,49% percibe un buen estilo de liderazgo en el Centro de salud Paramonga. Esto significa que la mayoría de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga percibe que el estilo de liderazgo es transformacional o transaccional, mas no Laissez faire.

Tabla 7  
Liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	47	48,0	48,0	48,0
	Deficiente	5	5,1	5,1	53,1
	Regular	46	46,9	46,9	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 7. Liderazgo transformacional



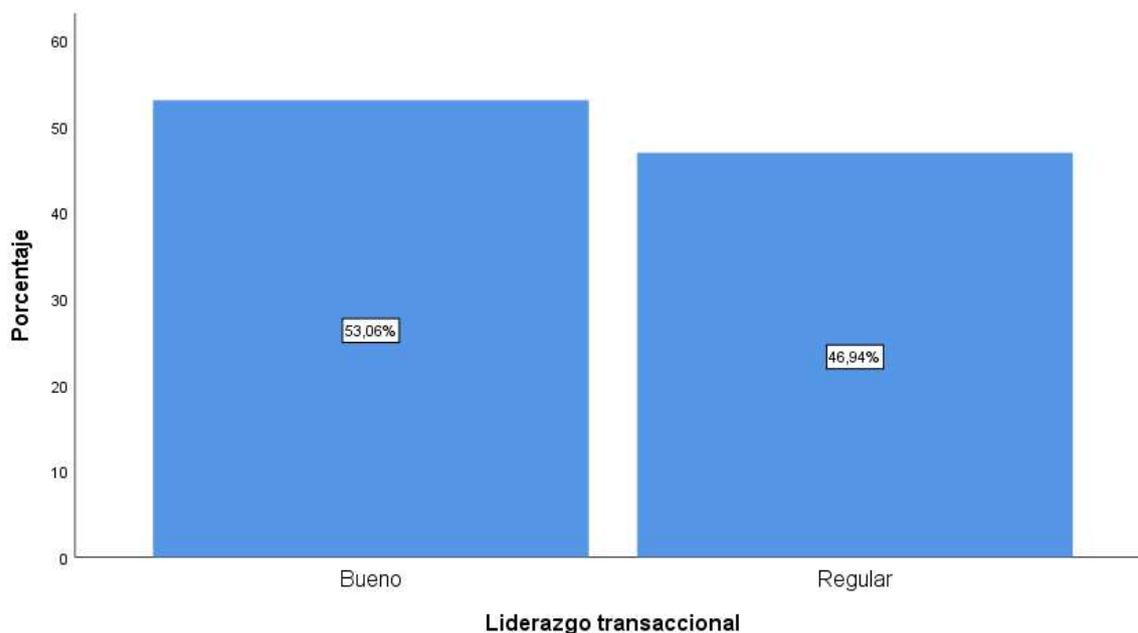
En la tabla 7 y figura 7 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, observamos que el 48% percibe un buen estilo de liderazgo transformacional en el Centro de Salud Paramonga, esto determinado por el carisma, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual que aporta el líder a los trabajadores.

Tabla 8  
Liderazgo transaccional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	52	53,1	53,1	53,1
	Regular	46	46,9	46,9	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 8. Liderazgo transaccional



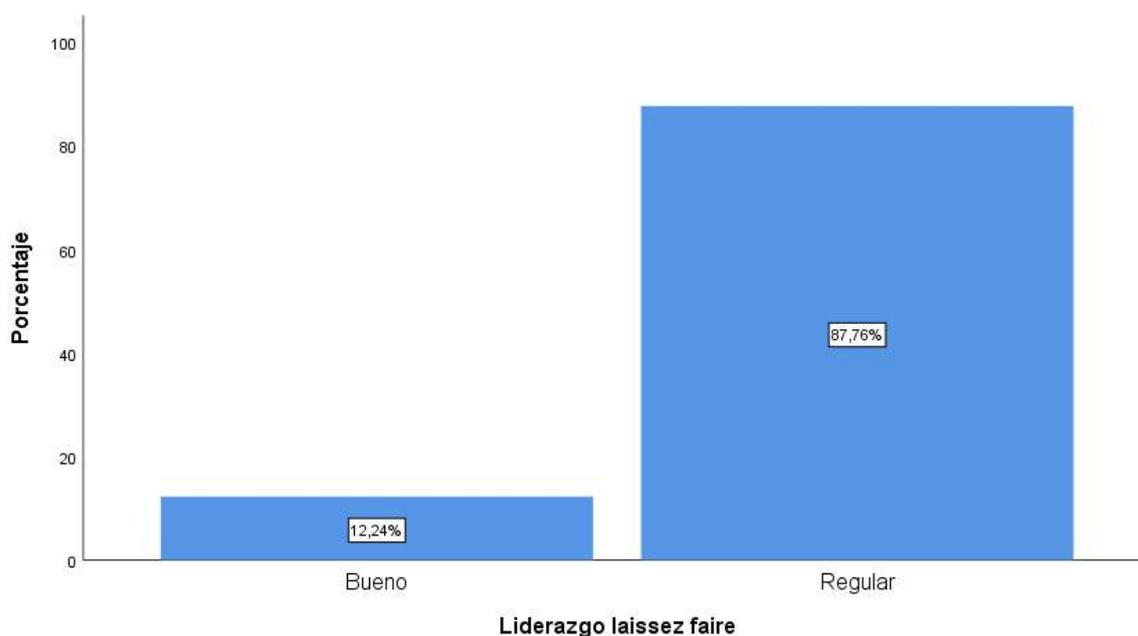
En la tabla 8 y figura 8 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, el 53,06% percibe un liderazgo transaccional bueno y un 46,94% un liderazgo transaccional regular; esto es influenciado por la gestión por recompensa y gestión por excepción que es predominante en el Centro de Salud Paramonga.

Tabla 9  
Liderazgo Laissez faire

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	12	12,2	12,2	12,2
	Regular	86	87,8	87,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 9. Liderazgo Laissez Faire



En la tabla 9 y figura 9 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, el 12,24 percibe un buen liderazgo Laissez faire, mientras que un 87,76% percibe un regular Liderazgo Laissez faire. Esto significa que a veces los colaboradores de esta institución de salud perciben que hay ausencia de liderazgo en la institución, sin embargo, esta tendencia no es predominante.

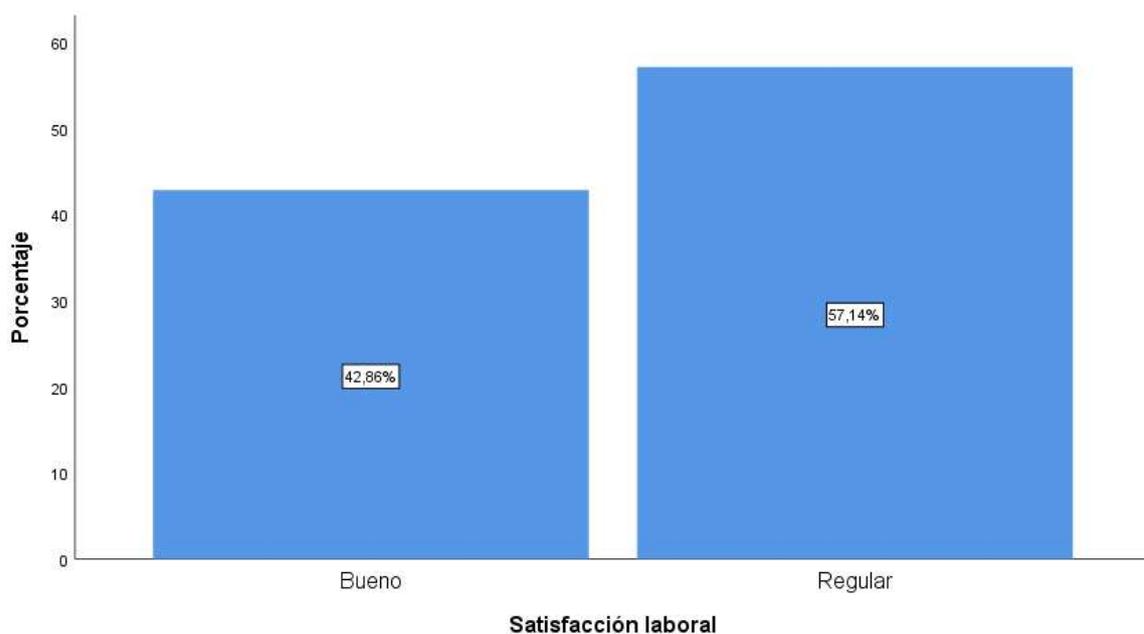
#### 4.1.3 Resultado de la variable Satisfacción laboral y sus dimensiones

Tabla 10  
*Satisfacción laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	42	42,9	42,9	42,9
	Regular	56	57,1	57,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 10. Satisfacción laboral



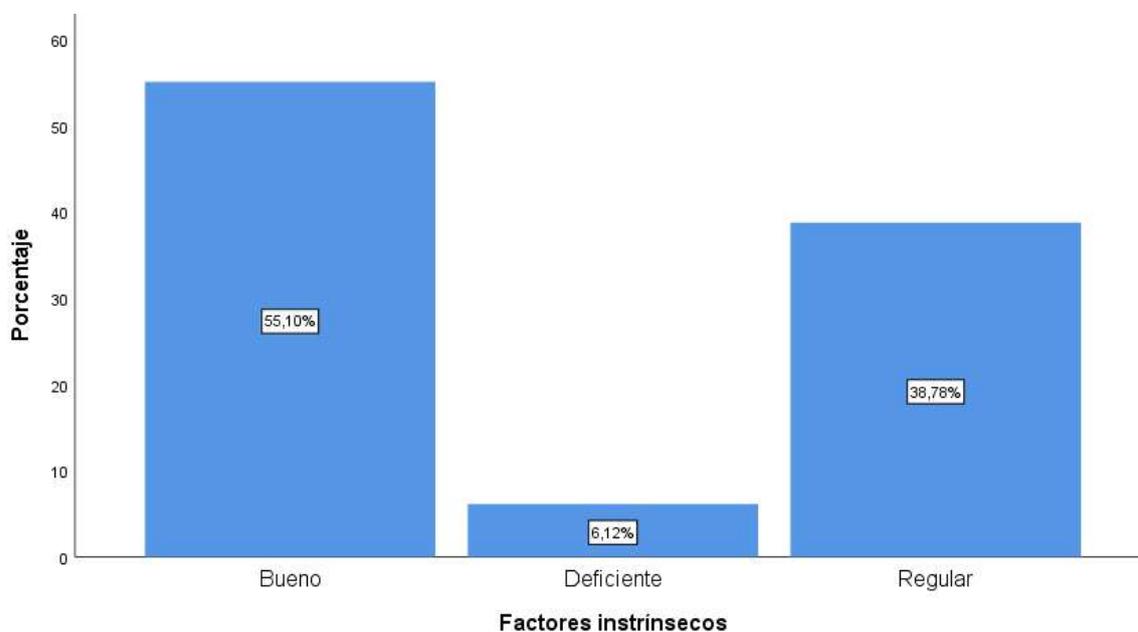
En la tabla 10 y figura 10 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, el 57,14% tiene regular satisfacción laboral y el 42,86% tiene buena satisfacción laboral. Esto significa que tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos de la satisfacción laboral son cubiertos en regular medida en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga. No se reportó ningún caso con satisfacción laboral deficiente.

Tabla 11  
Factores intrínsecos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	54	55,1	55,1	55,1
	Deficiente	6	6,1	6,1	61,2
	Regular	38	38,8	38,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 11. Factores intrínsecos



En la tabla 11 y figura 11 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, el 55,1% tiene buena satisfacción laboral en cuanto a los factores intrínsecos, el 38,78% tiene regular satisfacción de los factores intrínsecos y el 6,12% tiene deficiente satisfacción de los factores intrínsecos. Esto significa que la mayoría de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga tiene cubierto sus necesidades de Realización,

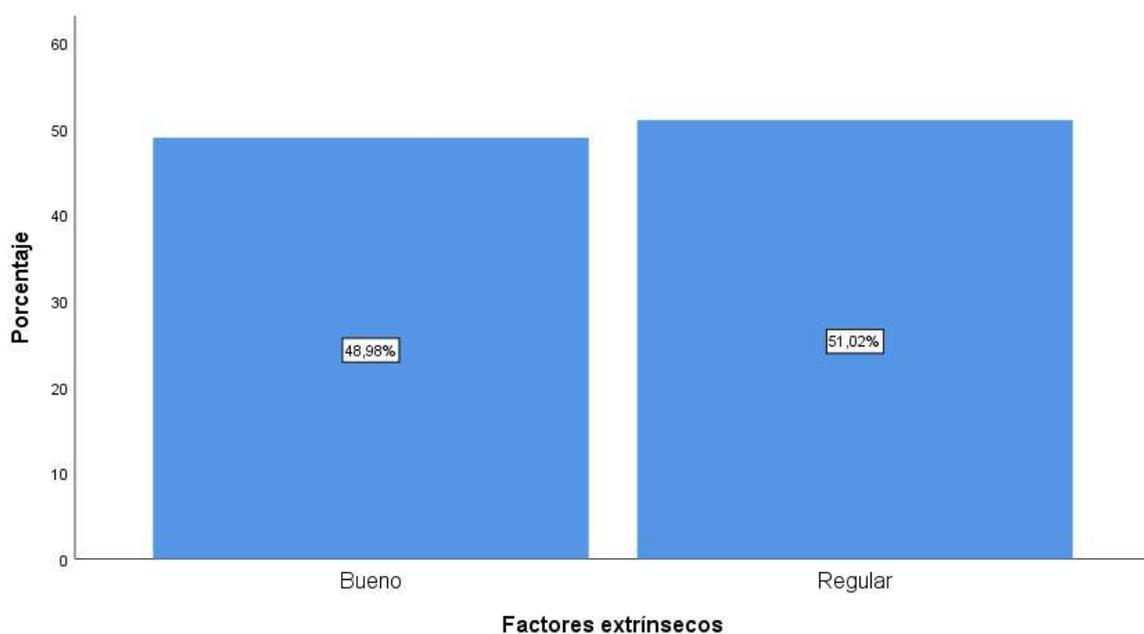
Reconocimiento, Promoción, Trabajo en sí, Desarrollo personal y Responsabilidad en la institución donde labora.

Tabla 12  
Factores extrínsecos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	48	49,0	49,0	49,0
	Regular	50	51,0	51,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Nota: Test aplicado a los trabajadores del Centro de Salud Paramonga.

Figura 12. Factores extrínsecos



En la tabla 12 y figura 12 podemos apreciar que, de los 98 trabajadores encuestados, el 48,98% percibe una buena satisfacción de los factores extrínsecos mientras que el 51,02% percibe regular satisfacción de los factores extrínsecos. Esto significa que las Políticas, Administración, Supervisión técnica, Relaciones interpersonales, Remuneración, Seguridad en el trabajo, Vida personal y Estatus social son percibidas en su mayoría de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga como regular satisfacción.

#### 4.1.4 Supuesto de normalidad

##### 1. Formulación de hipótesis para demostrar la normalidad de los datos

- **Ho:** Los datos satisfacen el supuesto de normalidad
- **Ha:** Los datos no satisfacen el supuesto de normalidad

##### 2. Nivel de significancia:

- $p=0.05=5\%$

##### 3. Criterios de Decisión

- Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es mayor que 5% (0.05), no se rechaza la hipótesis nula.
- Si el nivel de significancia ( $p$ ) calculado es menor que 5% (0.05), se rechaza la hipótesis nula.

##### 4. Estadístico para demostrar el supuesto de normalidad

La muestra de este estudio la constituyen 98 colaboradores del Centro de Salud Paramonga, número mayor que 50, por ello utilizamos para demostrar el supuesto de normalidad la prueba estadística de ajuste: Kolmogorov-Smirnov, con lo cual se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 13  
*Supuesto de Normalidad de las variables y sus dimensiones*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Estilo de liderazgo	,179	98	,000	,901	98	,000
Satisfacción laboral	,170	98	,000	,907	98	,000
Liderazgo transformacional	,115	98	,003	,949	98	,001
Liderazgo transaccional	,154	98	,000	,901	98	,000
Liderazgo laissez faire	,215	98	,000	,872	98	,000
Factores intrínsecos	,105	98	,009	,953	98	,001
Factores extrínsecos	,150	98	,000	,932	98	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## 5. Decisión

Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para demostrar el supuesto de normalidad, porque la muestra es mayor de 50, se observa que las variables y dimensiones no se aproximan a una distribución normal ( $p$  menor a 0,005) por tanto la investigación no cumple el supuesto de normalidad, por ello para demostrar la hipótesis de la investigación utilizo la correlación de Rho de Spearman.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.1 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis General

#### 1. Formulación de la hipótesis general:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

**Ha:** Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

**2. Nivel de significancia:**  $p=0.05=5\%$

**3. Elección del estadístico:**

Los datos de la encuesta no se ajustan al supuesto normal. Las variables de mi investigación son cualitativas y ordinales. El propósito de mi investigación es determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga en 2021. Por eso se utilizó una estadística llamada Rho de Spearman.

**4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia**

**Tabla 14**  
*Correlación entre Estilo de liderazgo y Satisfacción laboral*

			Estilo de liderazgo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,652**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,652**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

**5. Criterio de decisión**

- Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.
- Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

**6. Decisión y Conclusión**

La tabla 14 muestra que  $p = 0.000$  es menor que  $0.05$ , por lo que rechacé la hipótesis nula y acepté la hipótesis alternativa (la hipótesis general del investigador), por tanto, existe una relación significativa entre estilo de liderazgo y satisfacción. Centro de Salud de Paramonga, 2021.

Además, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es  $0,652$ , que es positivo y alto en la escala de Bisquerra. Para una mejor comprensión, como se muestra en la siguiente figura:

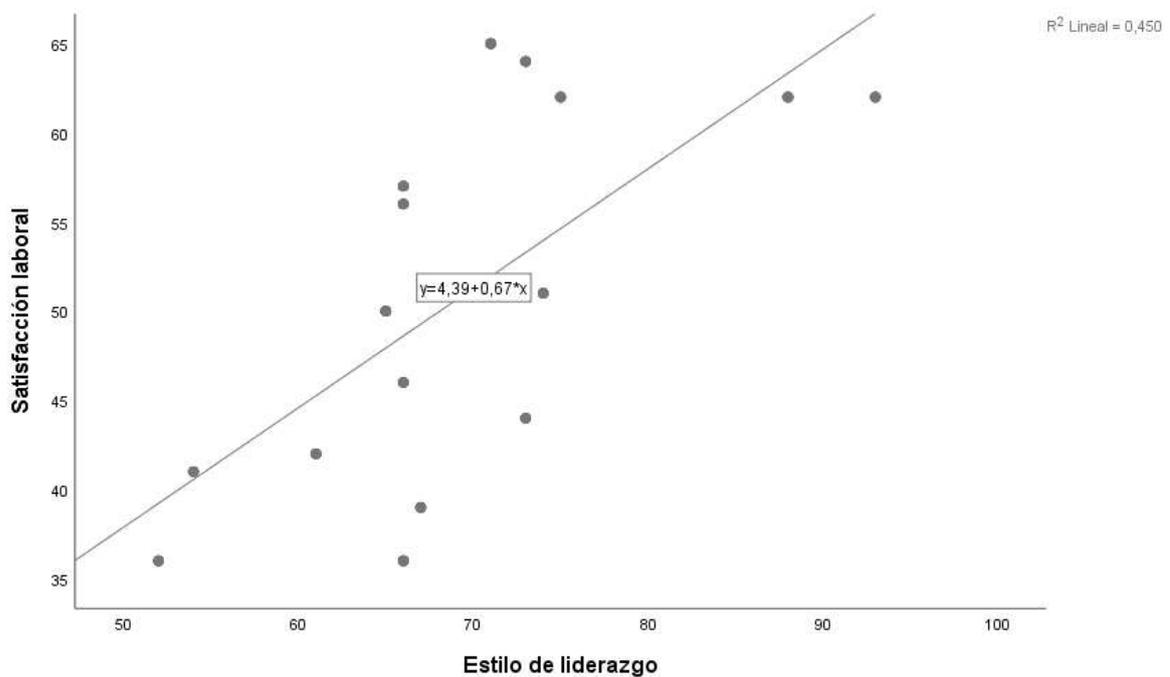


Figura 13. Correlación entre Estilo de liderazgo y Satisfacción laboral de los trabajadores.

En la Figura 13, puede ver que los puntos están cerca de la línea, lo que indica que existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo de los empleados del Centro de Salud Paramonga y la satisfacción laboral, y la correlación es alta entre ambas variables.

#### 4.2.2 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis Específica 1

##### 1. Formulación de la hipótesis Específica:

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

**2. Nivel de significancia:**  $p=0.05=5\%$

**3. Elección del estadístico:**

Los datos de la encuesta no se ajustan al supuesto normal. Las variables de mi investigación son cualitativas y ordinales. El propósito específico número uno de mi investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga en 2021. Por eso se utilizó una estadística llamada Rho de Spearman.

**4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia**

**Tabla 15**

*Correlación entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral*

			Satisfacción laboral	Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,677**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

**5. Criterio de decisión**

- Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.

- Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y Conclusión

En la tabla 15 se observa que el  $p=0.000$  es inferior a 0.05, por consiguiente, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa (hipótesis específica número uno del investigador), por tanto, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Además, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0,677, que es positivo y alto según la escala de Bisquerra. Para una mejor comprensión, se muestra la siguiente figura:

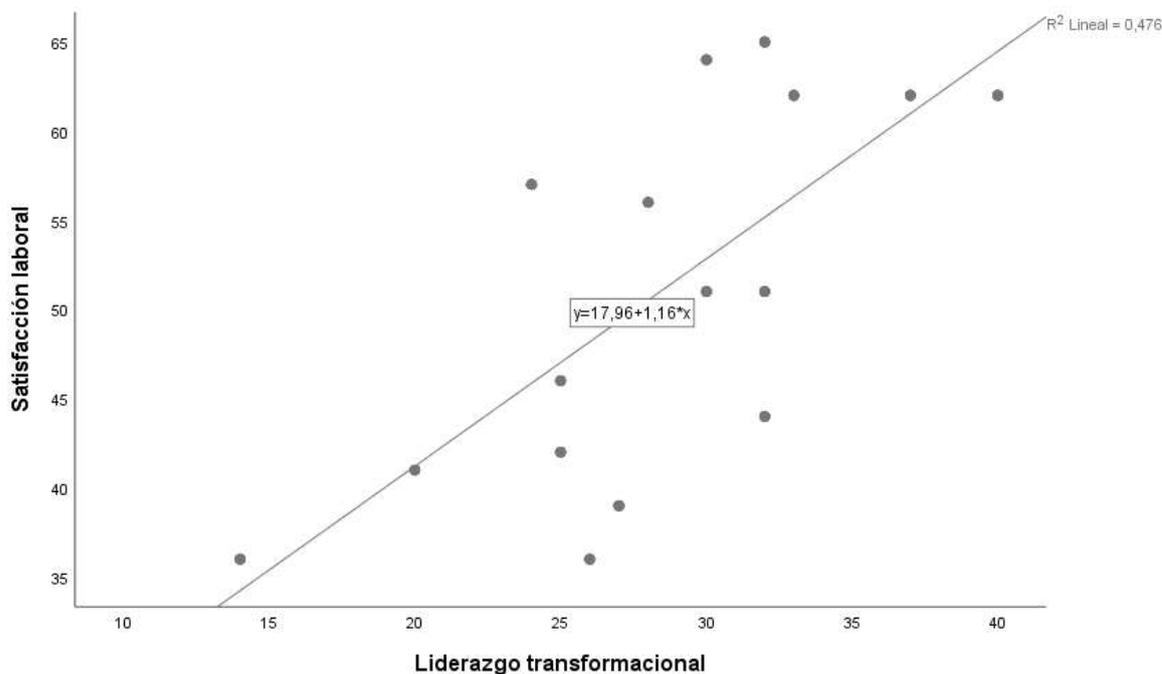


Figura 14. Correlación entre Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral de los trabajadores.

En la Figura 14, puede ver que los puntos están cerca de la línea, lo que indica que existe una correlación positiva entre el liderazgo

transformacional de los empleados del Centro de Salud Paramonga y la satisfacción laboral, y además la correlación es alta.

#### **4.2.3 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis Específica 2**

##### **1. Formulación de la hipótesis Específica:**

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

##### **2. Nivel de significancia:** $p=0.05=5\%$

##### **3. Elección del estadístico:**

Los datos de la encuesta no se ajustan al supuesto normal. Las variables de mi investigación son cualitativas y ordinales. El propósito específico número dos de mi investigación es determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga en 2021. Por eso se utilizó una estadística llamada Rho de Spearman.

##### **4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia**

###### **Tabla 16**

*Correlación entre Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral*

			Satisfacción laboral	Liderazgo transaccional
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,659**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	,659**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

## 5. Criterio de decisión

- Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.
- Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

## 6. Decisión y Conclusión

En la tabla 16 se distingue que el  $p=0.000$  es inferior a 0.05, por tanto, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa (hipótesis específica número dos del investigador), por lo descrito antes, existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,659, que es positivo y alto según la escala de Bisquerra. Para una mejor comprensión, se muestra la siguiente figura:

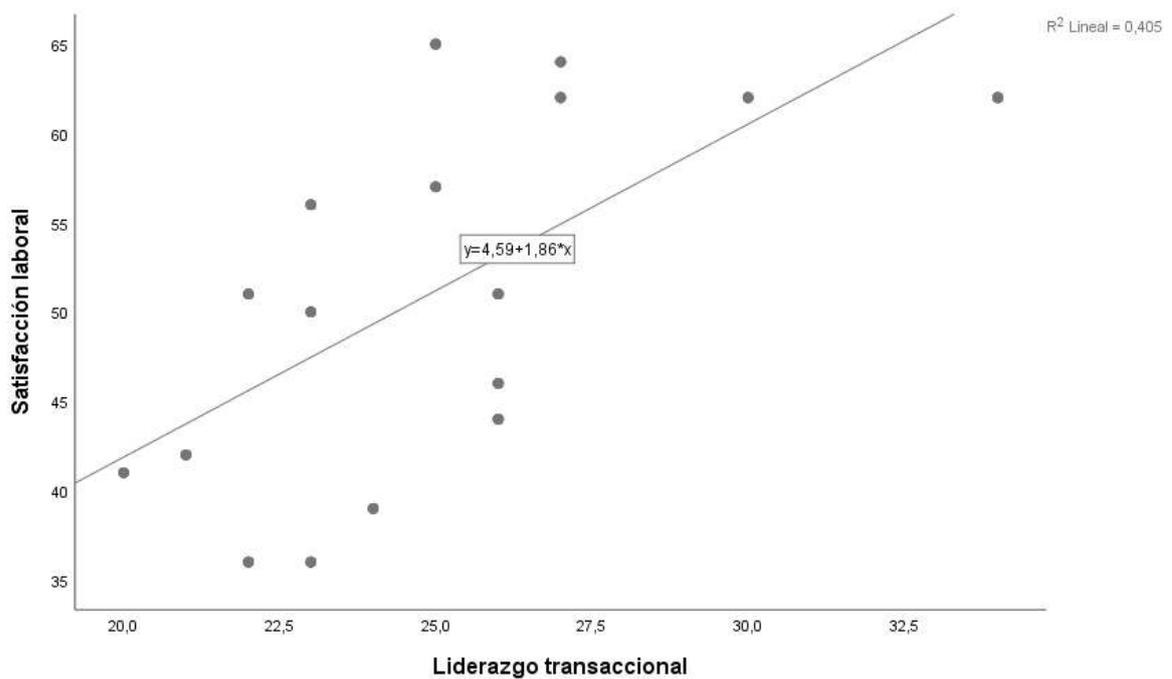


Figura 15. Correlación entre Liderazgo transaccional y Satisfacción laboral de los trabajadores.

En la Figura 15, puede ver que los puntos están cerca de la línea, lo que indica que existe una correlación positiva entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral entre el personal del centro de salud de Paramonga, y además la correlación es alta.

#### 4.2.4 Procedimiento para la Contrastación de la Hipótesis Específica 3

##### 1. Formulación de la hipótesis Específica:

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo Laissez faire y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo Laissez faire y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

##### 2. Nivel de significancia: $p=0.05=5\%$

### 3. Elección del estadístico:

Los datos de la encuesta no se ajustan al supuesto normal. Las variables de mi investigación son cualitativas y ordinales. El propósito específico número tres de mi investigación es determinar la relación entre el liderazgo Laissez faire y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga en 2021. Por eso se utilizó una estadística llamada Rho de Spearman.

### 4. Cálculo del coeficiente de correlación y el nivel de significancia

**Tabla 17**

*Correlación entre Liderazgo laissez faire y Satisfacción laboral*

			Satisfacción laboral	Liderazgo laissez faire
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,103
		Sig. (bilateral)	.	,311
		N	98	98
	Liderazgo laissez faire	Coefficiente de correlación	,103	1,000
		Sig. (bilateral)	,311	.
		N	98	98

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

### 5. Criterio de decisión

- Si p valor calculado es mayor que 0.05, no se rechaza la hipótesis nula.
- Si p valor calculado es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula.

### 6. Decisión y Conclusión

En la tabla 17 se identifica que el  $p=0.103$  es superior a 0.05, por ello, se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la hipótesis alternativa (hipótesis específica 3 del investigador), se concluye entonces que no existe relación significativa entre el liderazgo Laissez faire y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.

Asimismo, la correlación Rho de Spearman es de 0,103 y, según la escala de Bisquerra, la correlación es muy baja. Para una mejor comprensión, se muestra la siguiente figura:

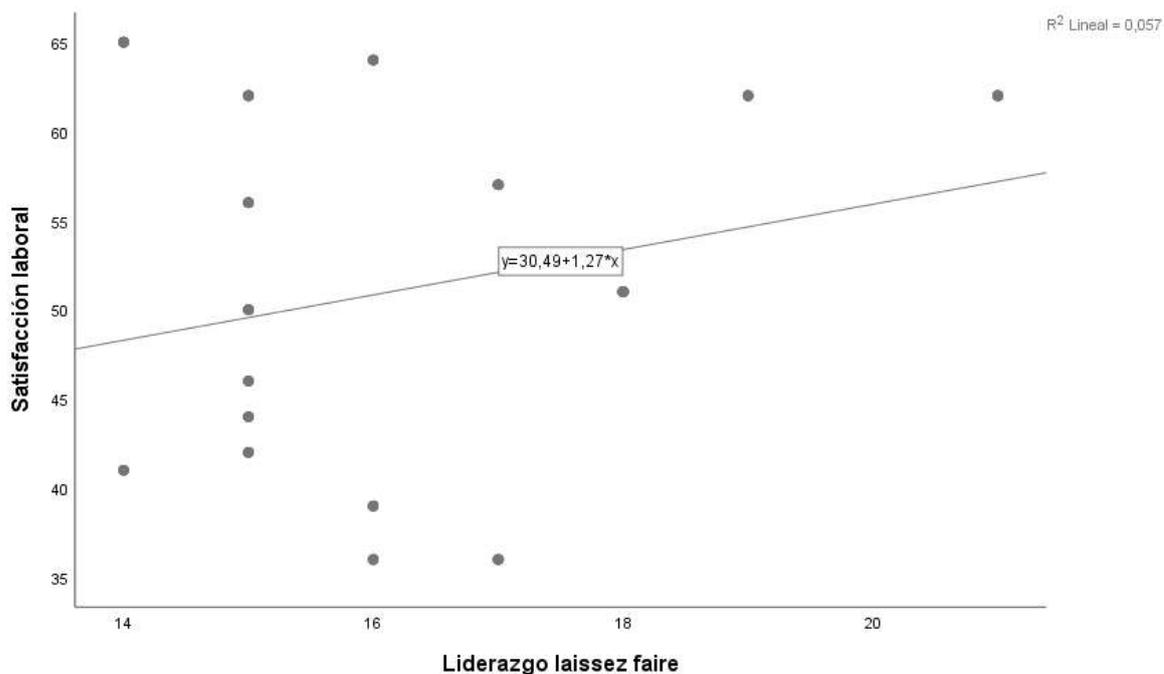


Figura 16. Correlación entre Liderazgo laissez faire y Satisfacción laboral de los trabajadores.

En la Figura 16 se puede observar que los puntos no están cerca de la línea trazada, lo que indica que la correlación entre el liderazgo laissez-faire y la satisfacción laboral del personal del Centro de Salud Paramonga es muy baja.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1 Discusión de resultados**

En este estudio, comparamos los resultados obtenidos con otros estudios similares, distinguimos y delimitamos las variables de investigación o sus respectivas relaciones, y destacamos las similitudes o diferencias con los antecedentes y fuentes teóricas citados en la sección de bases teóricas.

Los resultados de este estudio generalmente indican que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados del Centro de Salud Paramonga en 2021. Cuanto mejor sea el estilo de liderazgo percibido así también lo será la satisfacción laboral en la institución. Este resultado es similar al indicado por Gonzales et al. (2018) quienes realizaron la investigación titulada "Relación entre la satisfacción laboral del enfermero y el estilo de liderazgo en los hospitales públicos de Santiago de Chile", los resultados fueron 58,3% satisfechos y 41,6% insatisfechos; en cuanto al estilo de liderazgo se observó que el 37,9% de las personas consideró estilo entrenador, el 23,4% consideró un liderazgo delegador y el 20,6% creían que existía un liderazgo participativo, con estos resultados Gonzales y sus colaboradores establecieron la relación directa entre sus dos variables en estudio.

Atoche (2018) realizó un estudio titulado "Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los profesionales de enfermería en los hospitales locales, Chachapoyas Perú-2018" y encontró que el 42,4% considera el liderazgo participativo, seguido por el 21,1% de los liderazgo autoritario y 9% de liderazgo libre; el 12,1% del

desempeño laboral aceptable adopta un estilo de liderazgo autoritario, el 6% del desempeño laboral está relacionado con el liderazgo participativo y de estilo libre; al final solo el 3% de las personas están comprometidas con el liderazgo participativo y buen desempeño laboral. De igual forma, observando la relación entre el estilo de liderazgo y desempeño laboral de los profesionales de enfermería que laboran en el Hospital Base I Higos Urco, el 59,1% tiene un desempeño laboral aceptable y estilo de liderazgo participativo, seguido por un 9,1% estilo de liderazgo libre y un 4,59% liderazgo autocrático. Esto es consistente con el primer objetivo específico de este estudio, que considera que el liderazgo transformacional está significativamente relacionado con la satisfacción laboral de los empleados del Centro de Salud Paramonga, habiéndose encontrado una relación positiva y alta luego de realizar las pruebas estadísticas correspondientes.

En relación al segundo objetivo específico, se determinó que el liderazgo predominante es el tipo transaccional, y este se relaciona significativamente con la satisfacción laboral; esto concuerda con lo encontrado por Oliva y molina (2016) quienes realizaron un trabajo de investigación titulado “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención 25 primaria en salud de la comuna de Chillan-Chile”, en los resultados descritos en su estudio, cabe señalar que el estilo de liderazgo gerencial es dominante (38%). En general, la satisfacción laboral se encuentra en un nivel promedio (52%). Asimismo, los resultados pueden sacar las siguientes conclusiones: se encontró relación positiva entre los diversos estilos de liderazgo (entre los cuales encontramos en liderazgo transaccional) y la satisfacción laboral.

Rivera (2016) publicó un estudio de tesis denominado “Estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en trabajadores del hospital gubernamental de San Luis de Potosí -

México” Donde el 68% de los jefes ejercen el estilo de liderazgo democrático, el estilo laissez faire 32%, no encontrando el estilo autocrático y concluyen que este último no tiene relación significativa con la satisfacción en el trabajo. Esto concuerda con lo encontrado en la presente investigación con relación al objetivo específico número tres, el liderazgo Laissez faire se relaciona de manera muy baja con la satisfacción laboral, ya que ello determina la ausencia de liderazgo en la institución y, por tanto, no determinará ni condicionará un aumento de la satisfacción laboral. Este tipo de liderazgo no siempre es el predominante en todas las organizaciones, pero de acuerdo con las bases teóricas revisadas siempre se encuentra de manera inesperada en algunas instituciones; pese a la modernización de las teorías, este estilo de liderazgo persiste latente y es una amenaza constante en el desarrollo de los objetivos de las instituciones, al no aportar de manera positiva a la satisfacción laboral, no se promueve el desarrollo de la organización.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Luego del análisis estadístico, puedo concluir lo siguiente:

- Según los datos recabados en la tabla 14 (p menor que 0.05), existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021. Según el valor encontrado ( $Rho=0.652$ ), Bisquerra cataloga esta correlación como positiva y alta, es decir que mientras mejor sea el estilo de liderazgo percibido mejor será la satisfacción de los colaboradores de la organización.
  
- Según los datos recabados en la tabla 15 (p menor que 0.05), existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021. Según el valor encontrado ( $Rho=0.677$ ), Bisquerra cataloga esta correlación como positiva y alta, es decir que mientras mejor sea el estilo de liderazgo transformacional percibido mejor será la satisfacción de los colaboradores de la organización.
  
- Según los datos recabados en la tabla 16 (p menor que 0.05), existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los

trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021. Según el valor encontrado ( $Rho=0.659$ ), Bisquerra cataloga esta correlación como positiva y alta, es decir que mientras mejor sea el estilo de liderazgo transaccional percibido mejor será la satisfacción de los colaboradores de la organización.

- Según los datos recabados en la tabla 17 ( $p$  mayor que 0.05), no existe relación significativa entre el estilo de liderazgo Laissez faire y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021. Según el valor encontrado ( $Rho=0.103$ ), Bisquerra cataloga esta correlación como muy, es decir que el liderazgo Laissez faire no contribuye con la satisfacción de los colaboradores de la organización.

## 6.2 Recomendaciones

Con base en los resultados de esta investigación, recomiendo lo siguiente a las autoridades e investigadores académicos del Centro de Salud de Paramonga y en general:

- Desarrollar estrategias como planes de liderazgo, seminarios de liderazgo experiencial y asesoría educativa en el Centro de Salud de Paramonga para promover y fortalecer el liderazgo transformacional; esto producirá un ambiente organizacional sano y armonioso en el que prevalezca la satisfacción laboral para brindar una atención de calidad a los usuarios del distrito de Paramonga.

- La gerencia debe coordinar con el personal responsable de la capacitación, brindar facilidades para los trabajadores que realizan tareas administrativas e implementar planes a través de la educación continua y el desarrollo de diferentes talleres, enfocándose en estilos de liderazgo transformacional y transaccional.
- El responsable del Centro de Salud Paramonga debe promover y garantizar acciones para mejorar el nivel de satisfacción de factores internos y externos, considerando el reconocimiento del trabajo, fortalecimiento del desarrollo personal, valor de responsabilidad, relación interpersonal, seguridad laboral, etc.
- Se continúe la línea de nuevas investigaciones donde realicen una medición directa de los estilos de liderazgo y su relación con la satisfacción laboral en las distintas áreas y servicios del Centro de Salud Paramonga, a fin de poder contrastar resultados y establecer puntos flojos en el estilo gerencial.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes documentales

- Cjahua, Z., & Lopez, R. (2019). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en los enfermeros del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren Essalud-Callao*. (Tesis de maestría), Lima.
- Contreras, F., Espinal, L., Pachón, A., & Gonzáles, J. (2013). *Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá*. Bogotá.
- Gonzáles, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., & Luengo, C. (2013). *Relación de los estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeros de hospitales públicos, Santiago de Chile*. (tesis de posgrado), Santiago de Chile.
- Mendoza, E. (2019). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales de enfermería, Hospital Regional Virgen del Fatima, Chachapoyas*. (tesis de maestría), Chachapoyas.
- Moreno, J., & Padilla, Y. (2019). *Tipos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el personal del Hospital Alberto Hurtado Abadia ESSALUD – La Oroya, 2018*. (tesis de grado), La Oroya.
- Quenta, R., & Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado, Arequipa*. (Tesis de titulación), Arequipa.

### 7.2 Fuentes bibliográficas

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Mexico D. F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica de éxito de las organizaciones*. México D. F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico D. F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Adminstración de recursos humanos*. Mexoco D. F.: McGraw Hill.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico D. F. : Cengage Learning

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración Un enfoque basado en competencias*. Mexico D. F.: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración Un enfoque internacional*. Mexico D.F. : McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. Mexico D. F.: McGraw Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico D. F.: McGraw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico D. F.: Pearson Educación.

### **7.3 Fuentes hemerográficas**

- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.
- Oliva, M., & Molina, S. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile*. Chillán: Revista Academia & Negocios.
- Wright, T. y Bonett, D. (2007). *Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover*. *Journal of Management*, 33, pp. 141-160.

### **7.4 Fuentes electrónicas**

- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., & Luengo, C. (2013). *Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de Hospitales Públicos, Santiago, Chile*. Obtenido de Redalyc:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=370441812002>.

## **ANEXOS**



ESCUELA DE POSGRADO

**ENCUESTA SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL**

Buenos días, la presente encuesta tiene por objetivo conocer la opinión respecto al estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Salud Paramonga por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

*De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!*

**I) DATOS DEL ENCUESTADO**

**1. Género**

- a) Femenino
- b) Masculino

**2. Edad**

\_\_\_\_\_ años

**3. Estado civil**

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Viudo
- d) Divorciado

**4. Grado de instrucción**

- a) Secundaria completa
- b) Estudios no universitarios
- c) Bachiller
- d) Titulado
- e) Maestría
- f) Doctorado

**5. Indique el intervalo en que se encuentran sus ingresos mensuales actual**

- a) Menos de s/. 930
- b) s/. 931 a s/. 1700
- c) s/. 1701 a s/. 2400
- d) s/. 2401 a s/. 3500
- e) s/. 3500 a más.

## II) INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Elija la que mejor describa lo que piensa usted, Solamente una opción, Marque con claridad la opción elegida con un aspa "X".

1 = Nunca 2 = Casi Nunca 3 = A veces 4 = Casi Siempre 5 = Siempre

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

Estilo de liderazgo					
I) Liderazgo transformacional. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. ¿Usted confía en la capacidad del jefe del Centro de Salud Paramonga para superar cualquier obstáculo?					
2. ¿Usted se siente orgulloso e identificado con el jefe del Centro de Salud Paramonga?					
3. ¿La jefatura del Centro de Salud Paramonga promueve charlas de motivación a los trabajadores?					
4. ¿En el Centro de Salud Paramonga, el jefe desarrolla nuevas formas de incentivar a los trabajadores?					
5. Ante un problema u obstáculo, ¿la jefatura del Centro de Salud Paramonga promueve que los trabajadores lo resuelvan de manera creativa y novedosa?					
6. A su parecer ¿El jefe del Centro de Salud Paramonga percibe los problemas u obstáculos como oportunidades de crecimiento?					
7. A su parecer, ¿la jefatura del Centro de Salud Paramonga está siempre dispuesto a enseñar y guiar a sus trabajadores cuando lo necesitan?					
8. ¿Usted percibe que el jefe del Centro de Salud Paramonga se interesa por las necesidades personales de sus trabajadores?					
II) Liderazgo transaccional. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
9. En el Centro de Salud Paramonga, ¿el jefe se conforma solo con el cumplimiento de los objetivos?					
10. En el Centro de Salud Paramonga, ¿el jefe reconoce el esfuerzo del trabajador solo cuando se cumple con los objetivos trazados?					
11. ¿Los trabajadores y el jefe del Centro de salud Paramonga solo desarrollan sus funciones asignadas?					
12. En el Centro de Salud Paramonga, ¿el jefe promueve capacitaciones y talleres de reforzamiento de las actividades de sus trabajadores?					

13. ¿El jefe del Centro de Salud Paramonga, observa el proceso de desempeño de los trabajadores, actúa de manera oportuna cuando identifica una falla y efectúa las correcciones para evitar problemas posteriores?					
14. ¿La jefatura del Centro de Salud Paramonga trata de innovar en el desarrollo de sus funciones?					
15. En el Centro de Salud Paramonga, ¿el jefe solamente interviene cuando ha surgido un problema o las normas no se han cumplido?					
III) Liderazgo Laissez faire. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
16. ¿La presencia del jefe del Centro de Salud Paramonga tiene efecto en el rendimiento de sus trabajadores?					
17. ¿Los trabajadores del Centro de salud Paramonga desconocen la ubicación de su jefe en algunas ocasiones?					
18. Cuando surge un problema en el Centro de Salud Paramonga, ¿el jefe se encuentra a disposición inmediata?					
19. Cuando surge un problema en el Centro de Salud Paramonga, ¿el jefe demora en tomar decisiones?					
20. ¿El jefe del Centro de Salud Paramonga siempre está recordando a sus trabajadores cómo se hacen las cosas?					
<b>Satisfacción laboral</b>					
I) Factores intrínsecos. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
21. ¿Usted está satisfecho con la posibilidad de utilizar sus capacidades en el Centro de Salud Paramonga?					
22. En el Centro de Salud Paramonga, ¿los trabajadores tienen un reconocimiento cuando hacen bien su trabajo?					
23. ¿Usted percibe que tiene buenas posibilidades de ascender de nivel en el Centro de Salud Paramonga?					
24. ¿Usted está satisfecho con la variedad de funciones que cumple en el Centro de Salud Paramonga?					
25. ¿Usted está satisfecho con las oportunidades hacia su autorrealización que le brinda el Centro de Salud Paramonga?					
26. ¿Usted está satisfecho con la misión de sus funciones en el Centro de Salud Paramonga?					
II) Factores extrínsecos. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
27. ¿Usted está satisfecho con los lineamientos y normas institucionales que regula el Centro de Salud Paramonga?					
28. ¿Usted está satisfecho con la manera que el Centro de Salud Paramonga cumple sus objetivos organizacionales?					

29. ¿Usted cree que hay buena relación entre la dirección del Centro de Salud Paramonga y sus trabajadores?					
30. En el Centro de Salud Paramonga, ¿usted percibe buena relación de trabajo entre compañeros?					
31. ¿Usted considera que su salario o remuneración mensual está acorde al trabajo que realiza en el Centro de Salud Paramonga?					
32. ¿Usted está satisfecho con condiciones físicas de trabajo en el Centro de Salud Paramonga?					
33. ¿Usted está satisfecho con los horarios de trabajo y descanso en el Centro de Salud Paramonga?					
34. ¿Usted está satisfecho con las oportunidades y el reconocimiento social que tiene por ser trabajador del Centro de Salud Paramonga?					



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"José Faustino Sánchez Carrión"  
ESCUELA DE POSGRADO  
VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021.**

JUICIO DE EXPERTO:

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

- 1: Muy Malo  
2: Malo  
3: Regular  
4: Bueno  
5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORES				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad: Permite medir hechos observables					X
3	Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4	Organización: Presentación ordenada					X
5	Suficiencia: Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6	Pertinencia: Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	Consistencia: Permite conseguir datos basados en modelos teóricos				X	
8	Coherencia: Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	Metodología: La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	Aplicación: Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Apellidos y Nombres del Juez Experto: Andrade Girón Elia Clorinda

DNI: 15647991

Grado del juez experto: Doctorado

Dra. Elia C. Andrade Girón

.....  
Firma del Juez Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"José Faustino Sánchez Carrión"  
ESCUELA DE POSGRADO  
VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021.**

**JUICIO DE EXPERTO:**

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

- 1: Muy Malo  
2: Malo  
3: Regular  
4: Bueno  
5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORES				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad: Permite medir hechos observables					X
3	Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4	Organización: Presentación ordenada					X
5	Suficiencia: Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6	Pertinencia: Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	Consistencia: Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	Coherencia: Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	Metodología: La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	Aplicación: Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Apellidos y Nombres del Juez Experto: Susanibar Ramirez Edgar Tito

DNI: 15647568

Grado del juez experto: Doctorado

Dr. Edgar Tito Susanibar Ramirez  
DOCENTE

Firma del Juez Experto



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**"José Faustino Sánchez Carrión"**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)**

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
 TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021.**

**JUICIO DE EXPERTO:**

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

- 1: Muy Malo
- 2: Malo
- 3: Regular
- 4: Bueno
- 5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORES				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad: Permite medir hechos observables				X	
3	Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4	Organización: Presentación ordenada					X
5	Suficiencia: Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6	Pertinencia: Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos				X	
7	Consistencia: Permite conseguir datos basados en modelos teóricos				X	
8	Coherencia: Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	Metodología: La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10	Aplicación: Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

Apellidos y Nombres del Juez Experto: Daniel Cristobal Andrade Girón  
 DNI: 15613150 Grado del juez experto: Doctor en Ingeniería  
 Especialidad de Juez Experto: Ingeniería de Sistemas y Cómputo

.....  
  
 Firma del Juez Experto



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"José Faustino Sánchez Carrión"  
ESCUELA DE POSGRADO  
VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021.**

JUICIO DE EXPERTO:

1. La opinión que usted brinde es personal y sincera.
2. Marque con un aspa "X" dentro del Cuadro de Valoración, solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario.

- 1: Muy Malo  
2: Malo  
3: Regular  
4: Bueno  
5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORES				
		1	2	3	4	5
1	Claridad: Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible					X
2	Objetividad: Permite medir hechos observables					X
3	Actualidad: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4	Organización: Presentación ordenada					X
5	Suficiencia: Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6	Pertinencia: Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	Consistencia: Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	Coherencia: Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	Metodología: La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	Aplicación: Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

Muchas gracias por su respuesta.

Apellidos y Nombres del Juez Experto: Andrade Gironi Héctor Noviembre del 2021  
DNI: 41814460  
Especialidad de Juez Experto: Ingeniero de Sistemas  
Grado del juez experto: Mzestria

  
Firma del Juez Experto

**MATRIZ DE CONSISTENCIA: ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES / INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.</p>	<p>VARIABLE E 1</p> <p>ESTILO DE LIDERAZGO</p>	<p>1. Liderazgo transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Influencia idealizada</li> <li>-Motivación inspiradora</li> <li>-Consideración individual</li> <li>-Estimulación intelectual</li> </ul> <p>2. Liderazgo transaccional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recompensa contingente</li> <li>-Gestión por excepción activa</li> <li>-Gestión por excepción pasiva</li> </ul> <p>3. Liderazgo Laissez Faire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausencia de liderazgo</li> </ul>	<p>4. Enfoque de la Investigación: Cuantitativo</p> <p>5. Tipo de Investigación: Aplicada</p> <p>6. Diseño de Investigación: No experimental transversal</p> <p>7. Nivel de Investigación: Correlacional</p> <p>8. Población: 98 trabajadores</p> <p>Muestra: 98 trabajadores</p> <p>9. Técnicas de recolección de datos: Encuesta</p> <p>10. Análisis: interpretación de la información Descriptiva e inferencial</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre el liderazgo Laissez Faire y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021?</li> </ul>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.</li> <li>• Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.</li> <li>• Determinar la relación entre el liderazgo Laissez Faire y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.</li> <li>• Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.</li> <li>• Existe relación significativa entre el liderazgo Laissez Faire y la satisfacción laboral en los trabajadores del Centro de Salud Paramonga, 2021.</li> </ul>	<p>VARIABLE E 2</p> <p>SATISFACCIÓN LABORAL</p>	<p>1. Factores intrínsecos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización</li> <li>-Reconocimiento</li> <li>-Promoción</li> <li>-Trabajo en sí</li> <li>-Desarrollo personal</li> <li>-Responsabilidad</li> </ul> <p>2. Factores extrínsecos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Políticas</li> <li>-Administración</li> <li>-Supervisión técnica</li> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>-Remuneración</li> <li>-Seguridad en el trabajo</li> <li>-Vida personal</li> <li>-Estatus social</li> </ul>	

## BASE DE DATOS EXCEL

N	ESTILO DE LIDERAZGO														SATISFACCION LABORAL										X	Y	D1	D2	D3	D4	D5											
	D1							D2							D3					D4												D5										
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24								P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	
1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	42	25	21	15	18	24	
2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	65	50	27	23	15	20	30	
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	67	39	27	24	16	17	22			
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	74	51	30	26	18	22	29	
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	88	62	37	30	21	27	35		
6	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	75	62	33	27	15	30	32		
7	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	73	64	30	27	16	28	36		
8	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	66	56	28	23	15	24	32		
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	2	5	5	3	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	93	62	40	34	19	24	38			
10	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	1	4	1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	71	65	32	25	14	28	37			
11	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	72	51	32	22	18	24	27			
12	4	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	4	5	3	5	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	5	1	4	2	66	36	26	23	17	11	25	
13	3	3	2	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	5	5	4	4	3	2	5	1	2	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	66	57	24	25	17	22	35			
14	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	2	3	3	3	4	66	46	25	26	15	21	25		
15	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	41	20	20	14	16	25			
16	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	73	44	32	26	15	18	26			
17	3	1	1	1	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	4	4	3	4	1	2	2	1	52	36	14	22	16	16	20		
18	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	42	25	21	15	18	24		
19	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	65	50	27	23	15	20	30		
20	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	67	39	27	24	16	17	22			
21	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	74	51	30	26	18	22	29			
22	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	88	62	37	30	21	27	35			
23	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	75	62	33	27	15	30	32	
24	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	73	64	30	27	16	28	36		
25	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	66	56	28	23	15	24	32		
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	2	5	5	3	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	93	62	40	34	19	24	38			
27	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	1	4	1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	71	65	32	25	14	28	37			
28	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	72	51	32	22	18	24	27			
29	4	4	3	2	3	3	3	4	4	2	3	2	4	5	3	5	3	5	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	5	1	4	2	66	36	26	23	17	11	25	
30	3	3	2	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	5	5	4	4	4	3	2	5	1	2	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	66	57	24	25	17	22	35		
31	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	2	3	3	4	66	46	25	26	15	21	25
32	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	54	41	20	20	14	16	25	
33	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	73	44	32	26	15	18	26			
34	3	1	1	1	2	1	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	2	3	3	4	4	3	3	4	1	2	2	1	52	36	14	22	16	16	20	
35	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61	42	25	21	15	18	24		
36	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	65	50	27	23	15	20	30		
37	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	67	39	27	24	16	17	22		
38	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	74	51	30	26	18	22	29		
39	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	88	62	37	30	21	27	35			
40	5	5	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	3	4	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	75	62	33	27	15	30	32	
41	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	73	64	30	27	16	28	36		
42	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	66	56	28	23	15	24	32		
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	2	5	5	3	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	93	62	40	34	19	24	38			
44	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	1	4	1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	71	65	32	25	14	28	37			
45	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	72	51	32	22	18	24	27			
46	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	2	4	5	3	5	3	5	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	4	4	5	1	4	2	66	36	26	23	17	11		



## BASE DE DATOS SPSS

\*Sin título4.sav [ConjuntoDatos4] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

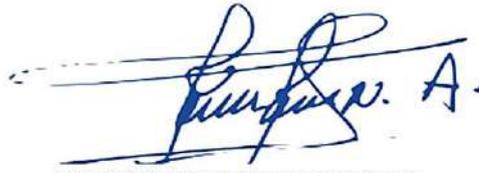
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

1: EDAD 22 Visible: 19 de 19 variables

	GENERO	EDAD	ESTADOCIVIL	ESTUDIOS	SALARIOS	X	Y	D1	D2	D3	D4	D5	Xagrupado	Yagrupado	D1agrupado	D2agrupado	D3agrupado	D4agrupado	D5agrupado	V
1	Masculino	22	Soltero	Estudi...	Menos de S/.930	61	42	25	21	15	18	24	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	
2	Masculino	54	Casado	Doctor...	S/. 2401 a S/. 3500	65	50	27	23	15	20	30	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Bueno	
3	Femenino	34	Soltero	Estudi...	S/. 931 a S/.1700	67	39	27	24	16	17	22	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	
4	Masculino	32	Soltero	Maestría	más de S/. 3500	74	51	30	26	18	22	29	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Regular	
5	Femenino	44	Soltero	Maestría	S/. 931 a S/.1700	88	62	37	30	21	27	35	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	
6	Femenino	32	Casado	titulo ...	S/. 931 a S/.1700	75	62	33	27	15	30	32	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	
7	Masculino	25	Soltero	Estudi...	S/. 931 a S/.1700	73	64	30	27	16	28	36	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	
8	Masculino	27	Soltero	titulo ...	S/. 2401 a S/. 3500	66	56	28	23	15	24	32	Regular	Bueno	Regular	Regular	Regular	Bueno	Bueno	
9	Masculino	42	Soltero	titulo ...	S/. 931 a S/.1700	93	62	40	34	19	24	38	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	
10	Femenino	32	Soltero	titulo ...	S/. 931 a S/.1700	71	65	32	25	14	28	37	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	
11	Femenino	52	Casado	Doctor...	S/. 2401 a S/. 3500	72	51	32	22	18	24	27	Regular	Regular	Bueno	Regular	Regular	Bueno	Regular	
12	Femenino	29	Soltero	titulo ...	S/. 2401 a S/. 3500	66	36	26	23	17	11	25	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Deficiente	Regular	
13	Masculino	28	Casado	titulo ...	más de S/. 3500	66	57	24	25	17	22	35	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	
14	Masculino	27	Soltero	Maestría	S/. 2401 a S/. 3500	66	46	25	26	15	21	25	Regular	Regular	Regular	Bueno	Regular	Regular	Regular	
15	Femenino	32	Soltero	titulo ...	S/. 2401 a S/. 3500	54	41	20	20	14	16	25	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	
16	Femenino	35	Soltero	titulo ...	S/. 931 a S/.1700	73	44	32	26	15	18	26	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Regular	
17	Femenino	29	Casado	titulo ...	más de S/. 3500	52	36	14	22	16	16	20	Regular	Regular	Deficiente	Regular	Regular	Regular	Regular	
18	Masculino	22	Soltero	Estudi...	Menos de S/.930	61	42	25	21	15	18	24	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	
19	Masculino	54	Casado	Doctor...	S/. 2401 a S/. 3500	65	50	27	23	15	20	30	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Bueno	
20	Femenino	34	Soltero	Estudi...	S/. 931 a S/.1700	67	39	27	24	16	17	22	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	

Vista de datos Vista de variables

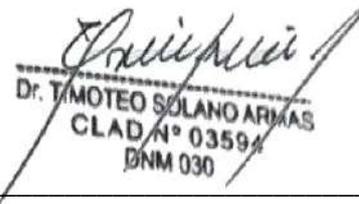
IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON



*Dr. Abraham Cesar Neri Ayala*  
DNU: 441

---

**Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA**  
**ASESOR**



Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS  
CLAD N° 03594  
DNM 030

---

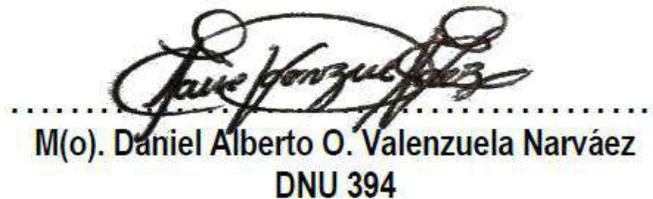
**Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS**  
**PRESIDENTE**



Dr. Adm. POLICARPO MARQUEZ VALENCIA  
CLAD. 04992  
DOCENTE

---

**Dr. MARQUEZ VALENCIA POLICARPIO DIOMEDES**  
**SECRETARIO**



M(o). Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez  
DNU 394

---

**M(o) DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVÁEZ**  
**VOCAL**



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN ESCUELA DE POSGRADO



## ACTA DE SUSTENTACIÓN N°109-2022-V

En Huacho, el día 30 de marzo de 2022, siendo las 03:05 p.m., en la aplicación de videoconferencia Meet de la Escuela de Posgrado, los miembros del Jurado Evaluador integrado por:

**PRESIDENTE** Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS **DNI N°15605375**  
**SECRETARIO** Dr. POLICARPO DIOMEDES MARQUEZ VALENCIA **DNI N°15759625**  
**VOCAL** M(o). DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVÁEZ **DNI N°15724937**  
**ASESOR** Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA **DNI N°15739625**

El(la) postulante al Grado Académico Don(ña) **LUCY NOELIA SUSANIBAR ANDRADE**, identificado(a) con **DNI N°72176722**, procedió a la Sustentación de la Tesis titulada: **ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021**, autorizado mediante **Resolución Directoral N°0512-2022-EPG, de fecha 28 de marzo de 2022**, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados Académicos y Títulos Profesionales vigentes, absolvió las interrogantes que le formularon los señores del Jurado.

Concluida la Sustentación de la tesis, se procedió a la votación correspondiente resultando el(la) candidato(a) **APROBADA** por **UNANIMIDAD** con la nota de:

CALIFICACION		EQUIVALENCIA	CONDICION
NUMERO	LETRAS		
18	DIECIOCHO	EXCELENTE	APROBADA

Siendo las 04:10 p.m. del día 30 de marzo de 2022, se dio por concluido el acto de sustentación, firmando el jurado evaluador el Acta de Sustentación de la Tesis Titulada: **ESTILO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD PARAMONGA, 2021**; para obtener el Grado Académico de **Maestro(a)** en **GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**, inscrito en el **FOLIO N° 109** del **LIBRO DE ACTAS**.



Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS  
 PRESIDENTE



Dr. POLICARPO DIOMEDES MARQUEZ VALENCIA  
 SECRETARIO



M(o). DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVÁEZ  
 VOCAL

Dr. ABRAHAN CESAR NERI AYALA  
 ASESOR