



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL  
REGIONAL DE HUACHO, 2022.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

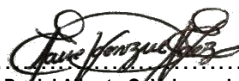
**YOSELIN FLOR PAJUELO AGUIRRE**

**ASESOR:**

**DR. DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVÁEZ**

**Huacho – Perú**

**2023**

  
.....  
Dr. Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez  
DNU 394

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Trabajo del estudiante	2%
4	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="https://repositorio.utesup.edu.pe">repositorio.utesup.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.unajma.edu.pe">repositorio.unajma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="https://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	

-----

## **MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

-----

**DRA. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES**

Presidente

-----

**DR. POLICARPO DIOMEDES MARQUEZ**

VALENCIA

Secretario

-----

**MG. FRANCISCO VALDEZ ARROYO**

Vocal

**DR. DANIEL ALBERTO VALENZUELA NARVÁEZ**

Asesor

**Título:**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL  
REGIONAL DE HUACHO, 2022**

### **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto principalmente a mi madre, por formarme en buenos hábitos y valores, a mi padre, por su apoyo incondicional y protección, sin su ayuda no hubiera llegado a esta instancia de mis estudios. A mis familiares y amigos que me ayudaron a vencer los momentos difíciles.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por ser mi soporte día a día, a mi asesor por guiarme durante el desarrollo de mi investigación y a todos aquellos que colaboraron para que se hiciera posible este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>TITULO</b>	i
<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iii
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	iv
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	vii
<b>RESUMEN</b>	viii
<b>ABSTRACT</b>	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	x

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	05

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	08
2.2. Bases Teóricas	10
2.3. Definiciones de términos básicos	33
2.4. Hipótesis de investigación	38
2.4.1. Hipótesis General	38

2.4.2. Hipótesis Específicas	39
2.5. Operacionalización de las variables	39

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	41
3.2. Población y muestra	41
3.2.1. Población	41
3.2.2. Muestra	41
3.3. Técnicas de recolección de datos	42
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	42

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados	43
4.2. Contratación de hipótesis	50

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de resultados	55
------------------------------	----

### **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones	59
6.2. Recomendaciones	60

### **REFERENCIAS**

7.1. Fuentes bibliográficas	61
7.2. Fuentes electrónicas	61

<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>
---------------	-----------



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Frecuencia absoluta y relativas de la Consideración individualizada según indicadores	43
Tabla 2.	Frecuencia absoluta y relativas de la Estimulación intelectual según indicadores	44
Tabla 3.	Frecuencia absoluta y relativas de la Motivación inspiradora según indicadores	45
Tabla 4.	Frecuencia absoluta y relativas de la Influencia idealizada según indicadores	46
Tabla 5.	Frecuencia absoluta y relativas de los Factores extrínsecos según indicadores	47
Tabla 6.	Frecuencia absoluta y relativas de los Factores intrínsecos según indicadores	48
Tabla 7.	Pruebas de normalidad	49
Tabla 8.	Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral	50
Tabla 9.	Prueba de Rho de Spearman entre la consideración individualizada y satisfacción laboral	51
Tabla 10.	Prueba de Rho de Spearman entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral	52
Tabla 11.	Prueba de Rho de Spearman entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral	53
Tabla 12.	Prueba de Rho de Spearman entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Consideración individualizada	43
Figura 2.	Estimulación intelectual	44
Figura 3.	Motivación inspiradora	45
Figura 4.	Influencia idealizada	46
Figura 5.	Factores extrínsecos	47
Figura 6.	Factores intrínsecos	48

## RESUMEN

**Objetivo:** Establecer de qué manera el liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022. **Métodos:** La presente investigación es de tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 102 trabajadores administrativos, muestra de 80 102 trabajadores administrativos. **Resultados:** en cuanto a si su jefe mantiene buenas relaciones con su personal administrativo el 38.8% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en cuanto a si su jefe estimula soluciones creativas el 45% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si su jefe estimula el trabajo en equipo el 42.5% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en referencia a si se siente estable en su puesto de trabajo el 51.3% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; en cuanto a si el hospital brinda una variedad de opciones para realizar su trabajo el 42.5% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. **Conclusión:** el liderazgo transformacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.752 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia del  $p = 0,000$  siendo menor al establecido  $p < 0.05$ .

*Palabras clave: liderazgo transformacional y satisfacción laboral.*

## ABSTRACT

Objective: To establish how transformational leadership influences the job satisfaction of the administrative staff of the Huacho Regional Hospital, 2022. Methods: This research is of a basic type, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach. The population is 102 administrative workers, sample of 80 102 administrative workers. Results: regarding whether their boss maintains good relations with their administrative staff, 38.8% indicated that they totally disagree and disagree; Regarding whether their boss encourages creative solutions, 45% indicated that they totally disagree and disagree; In reference to whether their boss encourages teamwork, 42.5% answered that they totally disagree and disagree; In reference to whether they feel stable in their job, 51.3% answered that they totally disagree and disagree; Regarding whether the hospital offers a variety of options to carry out their work, 42.5% assumed that they totally disagree and disagree. Conclusion: transformational leadership significantly influences the job satisfaction of the administrative staff of the Regional Hospital of Huacho, 2022; where when carrying out the Spearman's Rho Test, a value of 0.752 was obtained, placing it in a high positive degree and with a significance level of  $p = 0.000$ , being less than the established  $p < 0.05$ .

*Keywords: transformational leadership and job satisfaction.*

## INTRODUCCIÓN

Elegir un estilo de liderazgo transformacional es un factor muy importante para aumentar la satisfacción laboral de los profesionales de la salud. Esto permite a cada uno de los profesionales médicos desarrollar al máximo sus habilidades personales y aumentar la eficiencia y eficacia de su equipo de trabajo (Huacachino & Castillo, 2019).

Por lo aludido con anterioridad, la presente indagación busca establecer de qué manera el liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.

La investigación está conformada por VI capítulos, donde el primer capítulo se dedicó a desarrollar la descripción de la realidad problemática a nivel internacional, nacional y dentro del Hospital Regional de Huacho, para así poder formular los problemas y objetivos, además de describir la justificación, delimitación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo, dio paso al desarrollo del marco teórico marcando los antecedentes de la investigación, tanto internacionales como nacionales, además de contar con las bases teóricas donde se desarrollaron las dimensiones con las cuales se evaluaron las variables además de otras teorías que sirven como fundamento de las variables, también se consideró para este capítulo la formulación de las hipótesis junto a la operacionalización de las variables.

El tercer capítulo, detalló la metodología de la investigación desde el diseño metodológico hasta la población como también las técnicas para la recolección de datos y para el procesamiento de la información.

En el cuarto párrafo se desarrollaron los análisis de los resultados como la contrastación de hipótesis; para que en el quinto capítulo se ejecute la discusión de los resultados; y así, plasmar en el sexto capítulo las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La investigación cuenta, además, con las referencias y los anexos complementarios.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Internacionalmente, existen estudios que revelan las problemáticas que vienen afectando el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, tal como lo establece la investigación realizada por Rojero, Gómez y Quintero (2019) donde reconocen que las organizaciones tienen problemas para gestionar una adecuada motivación inspiracional o las recompensas contingentes, lo que evidencia el pobre liderazgo que se puede llegar a dar en las empresas. Por otro lado, respecto a la satisfacción laboral, Noboa, Barrera y Torres (2019) señalan que factores como la higiene, políticas empresariales, la gestión, y las condiciones de trabajo pueden llevar a trabajadores insatisfechos cuando se manejan mal.

En un contexto nacional, Santamaria (2021) evidencia que las problemáticas más comunes que se vienen dando en las organizaciones la poca preocupación en la motivación inspiracional, o la hacia la influencia idealizada por parte de los líderes, lo que genera que se dé un liderazgo transformacional pobre. Por otro lado, respecto a la satisfacción laboral, García y Rodríguez (2021) evidencia que existen factores que mantienen recurrentemente bajos niveles como las condiciones laborales, reconocimiento a los trabajadores o los beneficios económicos, estos bajos niveles afectan directamente la satisfacción.

El liderazgo actualmente es muy importante para el desarrollo en el ámbito laboral y organizacional, considerando no solo el logro de las metas organizacionales programadas, sino además el desarrollo íntegro y la satisfacción laboral que todos los empleados tienen que lograr. De este modo, manejan correctamente los cambios en su entorno y mejoran continuamente su desempeño y los resultados de su trabajo organizacional (Cjahua & Lopez, 2019). Elegir un estilo de liderazgo transformacional

es un factor muy importante para aumentar la satisfacción laboral de los profesionales de la salud. Esto permite a cada uno de los profesionales médicos desarrollar al máximo sus habilidades personales y ser más eficientes y eficaces en sus equipos de trabajo (Huacachino & Castillo, 2019). Por esta razón el actual estudio busca examinar como el liderazgo transformacional está interviniendo en la satisfacción laboral en trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

El Hospital Regional de Huacho es una institución relacionada con la realización de los asuntos públicos, que tiene como finalidad principal el beneficio general de las personas, con honestidad, integridad, ética, moralidad y profesionalismo, y destina recursos a la adecuada gestión de los mismos.

Se han podido observar internamente en el Hospital Regional de Huacho diversas problemáticas que vienen afectando la satisfacción laboral, tales como la baja compensación económica que recibe el personal administrativo, factor que les genera incomodidad por las cargas laborales que se les asignan o los horarios que manejan; por otro lado, las frecuentes rotaciones o cambios de personal administrativo ha venido influyendo de manera negativa en los mismos; también, el personal administrativo demuestra insatisfacción respecto a las oportunidades de ascensos que proporciona el hospital ya que no están seguros de poder lograr una línea de carrera como ellos esperarían.

Asimismo, se han podido observar problemáticas que vienen afectando el liderazgo transformacional internamente en el Hospital Regional de Huacho, problemas tales como las malas relaciones que mantienen algunos miembros del personal administrativo con sus jefes, lo que genera que no exista una comunicación abierta entre ellos; algunos miembros del personal administrativo sienten que sus encargados no estimulan ni el trabajo en equipo, ni saben cómo motivar de manera adecuada para trabajar con entusiasmo y así lograr los objetivos; el líder no genera un clima de confianza por lo que no logra que el personal administrativo se identifique con su persona.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera el liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022?

### **1.2.2. Problemas Específico**

- a. ¿De qué manera la consideración individualizada influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022?
- b. ¿De qué manera la estimulación intelectual influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022?
- c. ¿De qué manera la motivación inspiradora influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022?
- d. ¿De qué manera la influencia idealizada influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer de qué manera el liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer de qué manera la consideración individualizada influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.



- b. Establecer de qué manera la estimulación intelectual influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.
- c. Establecer de qué manera la motivación inspiradora influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.
- d. Establecer de qué manera la influencia idealizada influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### *Justificación metodológica*

Su validez metodológica está al formular herramientas de recolección de datos científicos, la cual respaldará investigaciones posteriores a evaluar el liderazgo transformacional, de la misma manera que la satisfacción laboral, utilizando fundamentos seleccionados objetivamente para garantizar que la investigación produzca el resultado deseado.

##### *Justificación teórica*

Esta investigación intenta proponer sugerencias con el fin de resolver las falencias descritas en la realidad problemática, que afectan las dos variables.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

- Delimitación geográfica: Hospital Regional de Huacho, distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: enero del 2022 a agosto 2022.
- Delimitación social: personal administrativo del Hospital Regional de Huacho.
- Delimitación semántica: liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

## **1.6. Viabilidad del estudio**

La investigación es factible porque se tienen con los recursos económicos, humanos y materiales para garantizar su realización. Asimismo, se tiene el tiempo y autorización del hospital.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

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

Montoya & Penagos (2020) realizaron la tesis magistral titulada “Diagnóstico de la Relación entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional del Personal Administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge”, Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira. Colombia. Su objetivo fue fijar el vínculo entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Es de diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. La población fue 108 colaboradores. Utilizó el cuestionario. En base a los resultados indican que: el resultado apoya la hipótesis del estudio “Las variables del liderazgo transformacional están directamente relacionadas con las variables del clima organizacional”. Efectivamente quedó demostrado que la comunicación interna, la motivación, el manejo de los vínculos y la percepción del trabajo del líder en el equipo de trabajo tienen un impacto positivo o negativo en el clima organizacional. Principalmente en indicadores como atención personal, estimulación intelectual y atributos de influencia idealizados. Las conclusiones señalan que entre las variables de clima organizacional, los indicadores que fueron aceptados por los porcentajes más altos de empleados en puestos directivos fueron el empoderamiento, la pertenencia, la comunicación interna, la negociación y manejo de inconvenientes. Cuando se colocan en variables de liderazgo transformacional, los indicadores que se encuentran en el nivel más alto son comportamiento de influencia idealizado e inspiración motivacional. Para las variables resultantes, el indicador más comúnmente reconocido fue la satisfacción.

Fernández (2019) realizó la tesis magistral designada “Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral”, la Universidad Nacional de Colombia fue quien la aprobó. Manizales. Colombia. Su objetivo general de la investigación fue determinar los vínculos influyentes de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño en el trabajo. Tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. El universo fue 40 trabajadores. Utilizó el cuestionario. En base a los resultados sostienen que: ambos estilos de liderazgo poseen los gerentes de la población y los dos cumplen satisfactoriamente el desempeño. Las conclusiones “señalan que el liderazgo transaccional se encuentra vinculado a la determinación de propósitos claros, buscando detallar lo que se desea lograr y los encargados de conseguirlo” (p.100).

Muñoz (2019) realizó la tesis doctoral titulada “Liderazgo Transformacional en la gestión Hospitalaria. Un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo y el desempeño en equipos de salud del Hospital Clínico de la Universidad de Chile”, la Universidad de Lleida fue quien la aprobó. Lleida. España. Su objetivo general de la investigación fue determinar cuál es el estilo de liderazgo. La investigación es de diseño exploratorio, de tipo transversal y correlacional. La población fue de 3000 funcionarios. La muestra fue 400 funcionarios. Utilizó el cuestionario. En base a los resultados sostiene que se pueden demostrar diferencias significativas estadísticamente en los estilos de liderazgo presentados en toda la muestra. La media más alta (medida de tendencia central) para este contenido es 3,54 (promedio) para la variable Liderazgo Transformacional, seguida de 3,24 y 2,33 para Liderazgo Transaccional y Laissez-Faire respectivamente. Las conclusiones señalan que a partir del cuadro teórico que avala este estudio y que por otro lado nos brinda instrumentos y métodos para el abordaje del liderazgo, es necesario demostrar la existencia de un acervo muy interesante de investigación relacionada con los estilos de liderazgo a nivel de organización empresarial. Al contrario, se puede enfatizar que este estudio presenta nuevos enfoques, ya que “incluye una organización que establece metas estratégicas para la salud y la calidad de vida de los beneficiarios del sistema, significa, distintos de las metas sobre las que

la organización puede basarse, por ejemplo, anclada al campo de la producción industrial” (p.189).

Silva (2015) efectuó la tesis de licenciatura designada “Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR”, Universidad Central del Ecuador. Quito. Ecuador. Su objetivo fue hallar el vínculo que hay entre el liderazgo transformacional y el grado de satisfacción en trabajadores. Su diseño es no experimental, de tipo transversal y correlacional. La población a trabajar fue de 40 funcionarios. Utilizó el cuestionario. En base a los resultados sostienen que “el estilo de liderazgo influye en la satisfacción laboral del personal, la prueba de hipótesis confirma que hay correlaciones directas entre las variables estudiadas, al aumentar el estilo de liderazgo transformacional asimismo aumenta la satisfacción de los empleados” (p.124), y viceversa, cuanto menor es el estilo transformacional, menor será la satisfacción laboral de los empleados. Las conclusiones indican que: practicar el liderazgo transformacional, a largo plazo tendrá un efecto, “y no solamente en la satisfacción de los trabajadores, sino además en anómalos de la organización, como la comunicación, la invención y creatividad, los vínculos interpersonales, el desempeño y el clima en la organización” (p.127), aumentando de esa manera la calidad de vida en el trabajo.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Yallerco & Umire (2020) efectuó la tesis de licenciatura designada “Estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en enfermeros que laboran en la Micro Red Juliaca del Sector Salud Juliaca, 2020”, la Universidad Peruana Unión fue quien la aprobó. Juliaca. Perú. Su objetivo general de la investigación fue establecer el vínculo entre estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Es de diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. El universo a trabajar fue 120 enfermeros(as). Utilizó el cuestionario. “Hay una asociación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, el vínculo es significativo,

el coeficiente Rho de Spearman es 0.478 y conforme al baremo de estimación existe una correlación positiva media” (p.85). Las conclusiones señalan que “hay vínculo significativo entre estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los enfermeros” (p.90).

Hanco (2019) efectuó la tesis magistral con título “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral del profesional de Salud del Aclás Pillco Marca, Huánuco - 2018”, la Universidad Nacional Hermilio Valdizán fue quien la aprobó. Huánuco. Perú. Su objetivo general de la investigación fue establecer el tipo de vínculo entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. La investigación tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y relacional. El universo a trabajar fue 65 profesionales. Utilizó la encuesta. En base a los resultados muestran que: del 100.00% de trabajadores de salud (65); el 63.1% está asociado a la práctica del liderazgo transformacional, de los cuales el 56.9% está asociado a la satisfacción con el trabajo realizado; no obstante, el 36.9% dice que el liderazgo transformacional no se ejerce y el 27.7% está insatisfecho. Las conclusiones señalan que “entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral hay una asociación significativa” (p.69).

Huacachino & Castillo (2019) efectuó la tesis magistral con título “Estilo de liderazgo transformacional y nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital de Emergencia de Villa el Salvador, 2018”, la Universidad Nacional del Callao fue quien la aprobó. Callao. Perú. Tuvo como objetivo determinar qué estilo de liderazgo transformacional hay y el grado de satisfacción laboral. Su diseño es no experimental, de tipo transversal y correlacional. El universo a trabajar fue 180 sujetos. La muestra fue 73 sujetos. Utilizó el cuestionario. Las conclusiones señalan que “hay vínculo entre las variables estudiadas: liderazgo transformacional y satisfacción laboral, se encontró una significación estadística de  $p = 0,044$  (0.05), aquellos resultados se revelan hay otras variables influyentes como la edad” (p.53).

Pacheco (2019), “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana”, Universidad Autónoma del Perú fue quien la aprobó. Lima. Perú. Su objetivo general fue fijar el vínculo en trabajadores entre el liderazgo transformacional y la

satisfacción laboral. Tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. Se trabajó con una población de 300 empleados. Utilizó el cuestionario. Las conclusiones señalan que: no hubo discrepancias significativas en el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, en función de la edad y el género de los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana.

## 2.2. Bases teóricas

### **Variable independiente: Liderazgo transformacional**

#### *A. Definiciones*

Martinez, Santos, Leal & Hernandez (2020) aluden que es una capacidad profesional que los estudiantes con la formación apropiada pueden desarrollar por medio de la cual pueden guiar e impulsar a sus equipos y seguidores hacia sus objetivos a través de relaciones motivadoras y enérgicas.

Rojas, Vivas, Mota & Quiñonez (2020) manifiestan que el líder cuidó de los pequeños pormenores para que pudiera formar valores y sentido. De este modo, el líder transaccional es un gran explorador, y su objetivo es conquistar nuevos métodos que motiven el logro de las metas establecidas.

Díaz, Andrade & Ramírez (2019) explican que el liderazgo transformacional es un grupo de conductas del líder que transforman los requerimientos de los seguidores a través de la autorrealización e inspiran expectativas para niveles más.

Hernández & Duana (2018) explican que se orienta en aumentar el compromiso de los empleados, el alcance y la aceptación de la misión, priorizando la prosperidad del grupo sobre los intereses personales.

#### *B. Dimensiones*

Según Bracho y García (2013) los líderes transformacionales se caracterizan por ser visionarios e inspirar a otros a convertirse en mejores líderes. De igual forma, el autor afirma que hay cuatro elementos importantes:

a. Consideración individualizada

Es la capacidad que tiene el líder con sus trabajadores en reconocer y atender sus requerimientos. Del mismo modo, procede como orientador y también sugiere con la finalidad de brindarles la congruencia que se desarrollen como individuos.

b. Estimulación intelectual

Es la estimulación que el líder da a sus trabajadores con el fin de que puedan desarrollar sus propias habilidades creativas e innovadoras. De la misma manera les enseña a ser más comprometidos con su trabajo y los motiva a participar de manera activa dando nuevas soluciones a las dificultades.

c. Motivación inspirada

Significa que el líder tiene que motivar e incentivar a sus trabajadores con el fin de que laboren entusiasmadamente y con optimismo, para conseguir las metas propuestas.

d. Influencia idealizada

Es cuando el líder conserva una conducta apropiada frente a sus trabajadores, por ende, ellos lo considerarán como una persona de confianza, admirado y respetado en la empresa.

### ***C. Modelo del liderazgo transformacional propuesto por Bass – Avolio***

Hernández & Duana (2018) explican que se planteó un modelo el cual se ha convertido como referencia en las investigaciones. Se necesitan cambios significativos en las prácticas de recursos humanos para que las organizaciones sean sostenibles, tanto en su gestión como en su formación. En otras palabras, existe la necesidad no solo de reclutar personas talentosas de acuerdo con el perfil de los puestos a cubrir, sino también de contribuir a su desarrollo intelectual de manera que aumente su autonomía, flexibilidad y capacidad para tomar decisiones acertadas.

Esta transformación tiene que ser a través de la planificación de soluciones por parte de profesionales, organizaciones y empresarios. En este escenario, se puede ver un cambio en el concepto de relaciones líder-seguidor en las empresas de



EE. UU, en las que hay una variedad de enfoques, que parten desde el ejecutivo hasta el más colaborativo, para fomentar el compromiso y el desarrollo de los trabajadores. Este entorno volátil y competitivo requiere una estructura organizacional más flexible e innovadora, más abierta a la inversión, expansión y compensación del capital humano, y el liderazgo es importante para lograr el progreso potencial de los factores dentro de la organización. Asimismo, se destaca que solo se explotan del 5 al 10 por ciento de las habilidades de los empleados, lo que presenta un desafío para los líderes empresariales, ya que enfrentan la ardua tarea de aprender a analizar y usar la diferenciación de las habilidades de los empleados.

#### ***D. Factores del liderazgo transformacional***

Rojero, Gómez & Quintero (2019) explican que, por lo inverso, el liderazgo transformacional está claramente enfocado a tomar en consideración a las personas, este es exactamente el enfoque opuesto al modelo de transacción descrito anteriormente. Bass explicó que practicar este estilo requiere cuatro factores: carisma, estimulación intelectual, consideración por el trabajador y motivación. Luego, en un anuncio de investigación en colaboración con Avolio, los siete factores son los siguientes, en orden de prioridad:

- a. Factor 1. Autoridad ejemplar: señala el grado de respeto y confianza por los dependientes en el líder, la entrega revelada en los trabajadores y quienes lo consideran un ejemplo.
- b. Factor 2. Estimulación intelectual: alienta a otros a mirar los problemas antiguos de una manera nueva, crea un entorno tolerante y permite que los empleados debatan sus cualidades y dogmas individuales, del mismo modo que los de la empresa. Este factor además se conoce como liderazgo innovador.
- c. Factor 3. Compensación contingente: asegura que los empleados sean compensados, destaca lo que se espera de ellos e indica el nivel de información compartida para reconocer el desempeño de los empleados. Esto incluye recompensar o penalizar a los empleados en función de su desempeño.

- d. Factor 4. Consideración individual: revela un nivel de inquietud por la prosperidad de los empleados, asignaciones de planes personales y atiende a aquellos que tienen menos integración en el equipo.
- e. Factor 5. Gestión excepcional: evalúa si los empleados conocen las obligaciones de la tarea, los indicadores de desempeño.
- f. Factor 6. Motivación inspiradora: es la medida en que el líder comparte su visión, utilizando símbolos e imágenes adecuadas con el fin de ayudar a los empleados a realizar la tarea para que comprendan la importancia del trabajo.
- g. Factor 7. Laissez-faire: indica si se necesita algo de las otras personas o si los empleados pueden hacer su trabajo a su propia discreción. Abarca cierto nivel de libertad con respecto a las labores de los trabajadores, pero además implica un líder el cual evita elegir determinaciones, empuja el mando y muchas veces falta en ocasiones clave. En ciertos momentos intercede, pero solamente si ocurre un error y el empleado no puede corregirlo.

#### ***E. Prácticas que los líderes efectivos implementan mediante su comportamiento***

Díaz (2020) explica que el modelo propuesto tiene 5 prácticas que implementan los líderes a través de su conducta, a saber:

- a. Formar el camino.
- b. Inspirar una visión compartida Los líderes crean consenso entre los miembros del equipo y lo articulan en el largo alcance.
- c. Retar el proceso. Los líderes buscan alternativas y aceptan desafíos dignos.
- d. Inspirar a otros a actuar. Los líderes facultan a cada miembro que dirige para tomar cualquier decisión en el momento que sea necesario.
- e. Animar el corazón. Los líderes festejan los frutos de los miembros del equipo.

Como este es un modelo de liderazgo transformacional, el propósito primordial de los líderes que actúan de acuerdo con estas prácticas es la evolución personal efectiva de su equipo. Según Burns, los líderes transformacionales y sus seguidores son elevados mutuamente a grados más altos de desempeño como efecto de sus interacciones. Los cinco modelos de mejores prácticas de liderazgo se

superponen significativamente con el enfoque de Catalyst para el liderazgo ejemplar.

- a. Modelar el camino. Un líder inclusivo alienta a hacer lo correcto.
- b. Inspirar una visión común. Un buen líder aprovecha los aportes de los demás y valora las ideas nuevas y diferentes.
- c. Retar el proceso. Los líderes inclusivos eligen riesgos calculados y originan la variedad.
- d. Habilitar a los demás para que actúen. Un líder inclusivo determina labores y confía en sus seguidores a quienes considera aptos de conseguir sus objetivos.
- e. Alentar el corazón. Los líderes inclusivos provocan un sentido de pertenencia en toda la organización.

#### ***F. Valores del líder transformacional***

Pertúz (2018) señala que los valores son la parte de la cultura de un grupo social que consiente a las personas definirse a sí mismos sin restringir su percepción de un contexto determinado y objetivo, a partir de experiencias personales y locales. Significa que, se refieren a la ética y la moral de todos los ciudadanos en diversas situaciones. Partiendo de este enfoque, los valores son los lineamientos que guían las acciones de cada individuo, el fundamento que posibilita la cohesión de un grupo, establece su individualidad y crea estabilidad en sus actividades cotidianas. Asociado a la idea primera, los valores son una estructura social abstracta que produce lo específico e intereses de cada individuo y también da dirección a las actividades e intereses. En ese orden, son expresiones de necesidades personales, sociales e institucionales y transformaciones cognitivas. Para ello, estas directrices resuelven y satisfacen las inquietudes de los individuos, facilitan la interacción social y aseguran la viabilidad de los grupos y organizaciones.

En este escenario, se ha señalado que los valores son estructuras generales, abstractas, que brindan una orientación general para la vida de las personas. Por ende, se necesita formas tangibles de sustentar valores como creencias, hábitos e intereses. Por lo tanto, surgieron problemas en la organización debido a la falta de valores, allí los líderes entran y concilian perspectivas entre partidos o equipos de

trabajo que son contradictorias o perjudiciales para la labor educativa e institucional. Desde una perspectiva filosófica, Valbuena, Morillo y Salas definen los valores como las creencias conductuales que se eligen y dan dirección a la vida humana. Se consideran, por tanto, los elementos del sistema que permiten elegir entre varias alternativas en una circunstancia dada y solucionar conflictos entre dos o más acciones. Entre estos, los valores son conceptos prácticos, reglas heredadas por la generación actual, la ética y la moral descubren la supervivencia física, el desarrollo personal, la seguridad, el apoyo social y, por lo tanto, el juego a las organizaciones, ya que son aquellas que gobiernan los grupos.

Al mismo tiempo, los valores dentro de la empresa definen y refuerzan comportamientos a través de propuestas sociales, permitiéndoles existir para lograr metas. En este sentido, la empresa debe fijar valores con el fin de que los directivos se formen como líderes transformacionales y los trabajadores, ya que esto permitirá orientar el comportamiento para conseguir una vida social exitosa por medio de estándares. Las empresas, viviendo en una sociedad globalizada, están en la búsqueda de la calidad, la capacitación y la producción conforme a sus funciones sociales, que son valores fundamentales y estratégicos de la empresa, por lo que se requiere enfrentar el desafío de conjugar relaciones armónicas, estilo de liderazgo transformacional, cultura y ambiente organizacional, donde se necesitan valores personales y profesionales a auditar.

### ***G. La motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional***

Díaz & Quiñones (2018) explican que la motivación y cómo el gerente te mantiene a la llegada es un propósito sumamente significativo. Robbins, por lo tanto, precisa la motivación como el anhelo de realizar todo lo posible con el fin de conseguir las metas organizacionales cuando se le da la oportunidad de satisfacer las necesidades individuales. El autor asevera que el empeño simboliza el dominio de hacer cualquier empeño en el monto que se encuentra entusiasmado, pero que la calidad del empeño y el dominio del mismo tiene que estar en beneficio de las empresas que se consideran favorables a los objetivos organizacionales.

La motivación es un transcurso dinámico en el que un sujeto realiza sus acciones para satisfacer la necesidad de un determinado estímulo, y por medio de

él experimenta un conjunto de emociones agradables. Asimismo, es significativo saber que las metas tienen que ir acompañadas de un feedback, de este modo, para ver si la meta tiene que alcanzarse en su totalidad o si es necesario modificarla.

El liderazgo transformacional anhela un líder que esté apto a desarrollarse plenamente, a que se dé cuenta de lo que es importante, a desarrollar madurez y elevar su motivación.

#### ***H. Primeros componentes del liderazgo transformacional***

Díaz & Quiñones (2018) aluden que la consejería transformacional consta de cuatro elementos clave. Un gerente transformador es carismático y alienta a los empleados a ser como él, inspirando nuevos desafíos, estimulando intelectualmente, mejorando y brindando apoyo y capacitación. Se describirán posteriormente cada uno de ellos:

- a. **Influencia idealizada.** El jefe de transformación inspira sus trabajadores y proporciona un patrón de valor. Los trabajadores querrán imitarlo y dotarlo de extraordinarias destrezas, constancia y determinación. La imagen que influye, los ideales y los valores de los proyectos se deben en parte al comportamiento del Führer y, por otra parte, a lo que le atribuyen los trabajadores. Conjuntamente, la influencia idealizada involucra un mayor riesgo y lo que se considera moral debido a sus valores morales y éticos.
- b. **Un administrador de transformación presenta nuevos retos para los trabajadores.** Los motiva, les brinda optimismo, les permite que vean contextos positivos futuros e influir en ellos con el fin de que se impliquen en sus objetivos.
- c. **Estimulación intelectual.** Ser un líder transformacional quiere decir que el líder tiene que tener en cuenta a sus trabajadores para solucionar dificultades y motivarlos para generar impulsos de innovación y creatividad. Si el trabajador tiene la culpa, no será sancionado por hacer el anuncio al público y se le alentará a que proporcione información, incluso si no está de acuerdo con el responsable.

- d. Consideración individualizada. Los gerentes de transformación son responsables del desarrollo profesional de los trabajadores. Reconocer las necesidades de cada persona, esto significa que cada trabajador es diferente, se adapta a sus necesidades y crea escenarios en los que puede aprender en un ambiente cómodo. Los líderes implementan un patrón comunicativo horizontal bidireccional con sus trabajadores. El progreso de trabajadores encomienda labores controladas para identificar los requerimientos de ayuda para aprender en lo práctico.

### ***I. La autoevaluación de la eficacia del liderazgo transformacional***

Díaz, Espinosa, Peterson & Kuri (2019) manifiestan que, además de la nueva necesidad de líderes con conciencia ética, parece existir una transformación en el liderazgo a medida que los nuevos líderes adopten enfoques transformacionales y comiencen a olvidar los demás liderazgos. El trabajo de Burns y Bass es fundamental para documentar el surgimiento y el impacto de la teoría del liderazgo transformacional como un enfoque de liderazgo basado en los vínculos transaccionales, los caracteres individuales de un líder y la ética. Los líderes triunfantes demuestran comportamientos transformacionales y transaccionales efectivos, confían en su aptitud para liderar y se encuentran entusiasmados para realizarlo. El mayor énfasis en el desarrollo del liderazgo estudiantil en los últimos años ha dado lugar a empeños encomiables de parte de los líderes pedagógicos con el fin de aumentar la eficiencia del liderazgo estudiantil.

Si las dificultades con la percepción de liderazgo efectivo de los estudiantes persisten con el tiempo, puede que afecten su funcionamiento como adultos. Courtright, Colbert y Choi analizaron a 153 líderes de las empresas Fortune 500 y descubrieron que la escasa percepción subjetiva de la eficacia del liderazgo puede hacer que los líderes experimenten altos grados de agobio y debilidad en el trabajo, que los líderes con autopercepción elevada de eficacia del liderazgo al afrontar labores sumamente severas. Algunos de los predictores más enérgicos de un liderazgo estudiantil eficaz contienen una alta autoestima y la capacidad de relacionarse con los demás, del mismo modo como una alta autoestima eficaz de sí mismo.

### ***J. Estilos del liderazgo***

Rojero, Gómez & Quintero (2019) explican que Hersey y Blanchard comienzan presentando el modelo LEAD (Describe la eficacia y adaptación del líder) junto con el estudio del liderazgo conocido como situacional o contingente, y señalan que la forma en que abordamos esta actividad no siempre es la misma. Se basan en el modelo de red administrada de Blake y Mouton. Este modelo está relacionado con la propensión de un ejecutivo a las tareas o seguidores y hace una contribución fundamental al incorporar el concepto de madurez del seguidor en el modelo, dependiendo de la existencia de esta variable. Todo ello ha dado como resultado cuatro estilos de liderazgo, a saber:

- a. Líder delegador: posee escasa actitud hacia la labor y hacia las relaciones interpersonales, pero con un nivel elevado de madurez en los empleados.
- b. Líder participativo: con un fuerte realce en la participación humana y bajo comportamiento de tarea, es moderado el grado de madurez de los colaboradores.
- c. Líder persuasivo: tiene una elevada inclinación en la labor y los individuos, con un nivel moderado de madurez en el trabajo.
- d. Líder Autocrático: se enfoca en la labor y no le importa los individuos, la madurez del trabajador es escasa.

### ***K. El proceso de transformación***

Simari (2021) manifiesta que los líderes transformacionales suelen tomar el relevo de las organizaciones que están cuesta abajo o que necesitan un cambio importante. Se les pide a los líderes transformacionales que transformen sus organizaciones y establezcan estrategias de cambio que las coloquen en el camino hacia la prosperidad. Esto frecuentemente implica cambios esenciales en la visión, misión, estrategia y política. Los líderes transformacionales suelen utilizar su carisma y poder para influir en el comportamiento y la ética de trabajo de sus seguidores. Un proceso de transformación exitoso requiere aportes de las partes interesadas de la organización hacia el objetivo final de adoptar una visión

compartida, negociar y comunicar prioridades, mitigar riesgos y crear planes de acción y compromisos para el cambio. No es un proceso particularmente especial.

Lussier y Achua, presentan un proceso de cuatro pasos que comienza con la capacidad transformacional del líder para:

- a. Retar el statu quo y generar un caso decisivo para el cambio.
- b. ofrecer un enfoque inspirador para el futuro.
- c. proporcionar un liderazgo eficaz durante el período de transformación.
- d. institucionalizar el cambio.

### ***L. El liderazgo transformacional y el desempeño operativo***

Según Vargas & Gómez (2021) las organizaciones se preocupan constantemente por mantener los objetivos alineados con la estrategia corporativa, de modo que los resultados se reflejen en las métricas organizacionales; cabe señalar que aquello es permisible cuando existe un ambiente organizacional inapreciable, así como trabajadores dedicados y entusiastas.

Sin embargo, el desempeño se ve perjudicado por el clima organizacional, ya que es relevante que las empresas conserven un clima de trabajo apropiado que favorezca a lograr mejores efectos en términos productivos y metas corporativas. De esa manera, la eficiencia operativa se verá reflejada al desempeñar las labores realizadas diariamente, ya sea en las divisiones productivas o administrativas. “El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con el desempeño de los colaboradores, ya que los líderes afrontan una variedad de problemas para conseguir los objetivos establecidos por las tareas que cada trabajador hace en el lugar de trabajo” (p.16). Por esta razón es que este tipo de líder tiene un fuerte impacto en el desempeño de los colaboradores.

### ***M. Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral***

Según Bermeo (2022) el panorama económico de hoy en día con grandes transformaciones obliga a las empresas o instituciones a implementar estrategias que impulsen el liderazgo transformacional, ya que los líderes son un factor clave



al momento de lograr los resultados deseados. Influyen en las personas y el trabajo en equipo, y son recursos esenciales porque ayudan a empoderar aún más a los seguidores y aumentan los resultados de salud organizacional por medio del desempeño personal y del equipo.

Últimamente es muy frecuente implementar y adaptar variaciones y cambios en las empresas con el propósito de hacerlas más creativas e innovadoras. Para los científicos, el rol del liderazgo es central en su tema: en particular, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo ideal y apropiado para la innovación organizacional.

En las investigaciones, el liderazgo transformacional promovió la promoción de empresas e instituciones con grados elevados de bienestar y menores grados de estrés, en este sentido, según su teoría y la de las expectativas, entre el desempeño laboral y el liderazgo transformacional existe un vínculo directo, ya que los efectos directos sobre la conducta del empleado o su desempeño dependen de las perspectivas o percepciones creadas.

Estas teorías interpretativas forman la base para comprender los factores y particularidades que intervienen en el desempeño de un grupo de trabajo en función del estilo de liderazgo aplicado, ayudan a entender que los líderes tienen que buscar la incrementación del discernimiento y destreza del personal en su empresa, para que se cree una cultura común con perspectivas elevadas para el uso del aprendizaje, así como la unión de todas las partes de la organización en un vínculo productivo y el mantenimiento del compromiso personal para contribuir a la sociedad.

En cotejo con otras teorías que han avanzado alrededor del liderazgo transformacional y el desempeño en el trabajo, que se enfocan solo en procesos racionales, la teoría del liderazgo transformacional y la de las expectativas enfatizan los sentimientos y valores del liderazgo, y argumentan que los líderes y subordinados se motivan e impulsan entre sí hacia estándares y grados de motivación y desempeño laboral más altos. De este modo, los líderes transformacionales aumentan y amplían el interés de los trabajadores y grupos de trabajo para crear aceptación, conciencia y más allá del interés propio en beneficio del grupo.

### ***N. Modelo del rol mediador de la confianza en el líder y el liderazgo transformacional***

Perilla & Gómez (2017) muestran que numerosas indagaciones han estudiado y demostrado el papel mediador de la confianza utilizando indicadores de satisfacción emocional y laboral. Se evaluaron el factor mediador entre la confianza del líder y la autoeficacia. La satisfacción laboral (salud emocional positiva), el estrés laboral (salud emocional negativa) y los síntomas de estrés (salud fisiológica) fueron considerados indicadores de la salud de los empleados. Se halló que la confianza y la autoeficacia del líder median parcialmente el efecto de los estilos de liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y median completamente las relaciones con otros dos indicadores de satisfacción.

Igualmente se examinó esta mediación con una población de 218 empleados en Argentina y halló una mediación parcial de la confianza en el vínculo entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. De manera similar, se hallaron apoyo práctico para mediar la confianza de los líderes en lo que concierne a las conductas de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, hablando de una población de 246 trabajadores en una empresa manufacturera estadounidense. Así mismo estimaron y aseveraron el papel mediador de la confianza del líder entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en una población de trabajadores graduados en Alemania.

A diferencia de averiguaciones previas, en la de Pillai, Schriesheim et al. no encontraron mediadores de confianza en poblaciones estadounidenses. Por último, investigaciones recientes han probado múltiples modelos que confirman el papel mediador de la confianza en el liderazgo. En la investigación de Zhu y Akhtar el mediador identificado fue la confianza emocional y en el estudio de Yang el compromiso con el cambio también fue incluido en el modelo como mediador.

### ***O. Pilares del liderazgo transformacional***

Huacachino & Castillo (2019) indican que, de acuerdo con Burns, quien precisó cuatro conceptos fundamentales que podrían concretar claramente el proceso transformacional. Por ejemplo, como cuatro escalones de una escalera con el plan de cambio en el nivel más bajo y su realización en el nivel más alto:

- a. **Objetivos.** Es el enfoque compartido que los integrantes de una empresa tienen sobre algo, y los líderes transformacionales se refieren a ellos como la “expectativa de cambio” o la disposición de los individuos para crear y adoptar la transformación.
- b. **Persona.** Es por esto que ser un líder transformacional, específicamente en lo que se refiere a la definición de personas o equipos con los que quiere trabajar para un proceso de cambio exitoso, debe tener una comprensión clara de ellos, sus estimulaciones, sus destrezas, conductas, capacidades, entre otros.
- c. **Estrategia.** Es la forma en que se realizan las transformaciones, obviamente por las particularidades de la empresa o equipo laboral, cantidad de integrantes, metas, perspectivas, nivel de heterogeneidad, antigüedad, entre otros.
- d. **Cultura.** Es el transcurso por el que se introducen variaciones en la filosofía de la empresa que, en varios acontecimientos, coinciden con la visión y misión de la organización.

## **Variable dependiente: Satisfacción laboral**

### ***A. Definiciones***

Padilla (2020) indica se refiere al modo y/o estado emotivo de los factores motivacionales internamente en una empresa. Significa un estado de aptitud relacionado con los requerimientos que posee un individuo de autorrealización y desarrollo profesional.

Pujol & Dabos (2018) explican que se precisa como el grado en que los trabajadores disfrutan de su labor, y todavía hay poco consenso de que también se relaciona solo con procesos emocionales o cognitivos.

Chiang, Riquelme, & Rivas (2018) mencionan que es fundamentalmente un concepto general que relaciona las cualidades de los individuos hacia diferentes direcciones de sus trabajos. Así que platicar de satisfacción laboral se refiere a actitud.

Sánchez & García (2017) lo definen como una postura o grupo de las mismas que tiene un individuo hacia su contexto de trabajo, y estas acciones se refieren al trabajo generalmente o a ciertas direcciones del mismo.

## ***B. Dimensiones***

Según Chiavenato (2017) existen factores que están estrechamente asociados con el ambiente físico en el que trabajan los empleados, así como con los contextos en que trabajan. La responsabilidad o la gestión de estos elementos incurre en toda la empresa. Los factores más importantes son:

### **a. Factores extrínsecos**

Estos factores se asocian con las peculiaridades del ambiente en el que se desempeñan los trabajadores en relación con lo que la empresa está haciendo para mejorarlo. Al principio se esperaba que la satisfacción laboral se logre solo con estímulos de salario, premios, y sanciones; lo único que se logró con esta política fue evitar el disgusto, ya que la satisfacción no aumentaba de manera constante. Por ello, se han propuesto otros indicadores en los que se concentran los factores extrínsecos que son más eficaces para encontrar la satisfacción laboral.

### **b. Factores intrínsecos**

Los factores motivadores, o factores intrínsecos, son asociados con la satisfacción que pueden sentir los trabajadores en relación con las peculiaridades de las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo y los cargos que ocupan. Estos factores incluyen las perspectivas que los empleados puedan tener con respecto al crecimiento personal, el reconocimiento y el avance profesional.

## ***C. Condiciones de trabajo***

Según Sánchez & García (2017) la diligencia laboral se encuentra sujeta a diversas variables, todas las cuales constituyen condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo se refieren al estado del entorno de trabajo en términos de seguridad y salud. De esta manera, los últimos veinte años han incluido las denominadas Directivas de Seguridad y Salud en el Trabajo, es decir, normas y directivas por las que se deben regular las actividades de forma que se pueda garantizar adecuadamente la seguridad física de los trabajadores. Conjuntamente del salario, la seguridad y la salud, existen otros factores que afectan la forma en que trabajamos, y el horario es uno de ellos. Hay varias modalidades, ya que las empresas requieren cubrir horarios productivos y, paralelamente, los empleados

necesitan coordinar sus actividades y tiempo libre. Las políticas de incentivos son sin duda un aspecto más de todas las condiciones de trabajo, no solo mencionando la retribución, sino también considerando la promoción interna de los trabajadores.

Las condiciones de trabajo, tal como se definen en el artículo 20, están legalmente reflejadas en la ley laboral. Artículo 20: Se entiende por empleo la subordinación a un individuo para realizar un trabajo personal mediante el pago de un salario, cualquiera que sea el tipo de conducta. La propia ley laboral, en su artículo 391, explica qué elementos de un contrato de prestación de trabajo personal se enumeran posteriormente.

- a. Nombre y dirección del contratista.
- b. Empresas e instituciones a las que ampara.
- c. Una expresión para su duración o periodo indefinido o para una tarea particular.
- d. Las jornadas laborales.
- e. Días para descansar y las vacaciones.
- f. El valor de los estipendios.
- g. Disposiciones relativas a las calificaciones o capacitación de los empleados de la compañía o sus instalaciones cubiertas.
- h. Disposiciones relativas a la formación o adiestramiento inicial que debe impartirse a las personas que se incorporan y trabajan en una empresa o establecimiento.
- i. La base es el establecimiento u operación de cualquier comité establecido bajo esta Ley.
- j. Otros términos según lo acordado por ambas partes.

Otro fin de las condiciones de trabajo es resguardar a los trabajadores y actuar como una herramienta de gestión. Esto se debe a que los gerentes utilizan las condiciones de trabajo como criterio para imponer sanciones y brindar beneficios para garantizar un nivel adecuado de cumplimiento.

#### ***D. Instrumentos para medir la satisfacción laboral***

Según Noboa, Barrera & Rojas (2018) la satisfacción laboral al igual que el ambiente laboral, tiene varios elementos que la determinan, aquellos elementos permiten medir el grado coexistente de satisfacción entre los empleados de la organización, y varios autores han diseñado instrumentos para medir la satisfacción en distintas áreas de la cultura organizacional.

El estudio de Juárez-Adauta, usa un método para medir la satisfacción laboral basado en una mezcla de técnicas de Likert y Thurstone en el que se realiza una mezcla de escalas de dos instrumentos y se mide en base a un sí, un no o un 0-1 directo, para obtener las respuestas.

Otro instrumento ampliamente usado es el Cuestionario de Satisfacción MSQ de Minnesota, en el que la experiencia de los empleados es calculada con una escala de 5 puntos que integra factores como la supervisión, la independencia, la ubicación, el estatus social, las condiciones de trabajo, la creatividad y la libertad ocupacional, este cuestionario tiene 100 ítems en su versión completa. En la aplicación más frecuente está una versión corta de 20 ítems, agrupados en dos medidas de satisfacción intrínseca y extrínseca.

#### ***E. Resultados de una satisfacción laboral favorable***

León & Gómez (2022) indican que Pinilla hace un argumento el cual dice que es importante que las empresas conozcan las actitudes de sus empleados, puesto que esto les consentirá tener una visión general de la satisfacción de los empleados, lo que al mismo tiempo puede que afecte la productividad efectiva de su organización, lo que al mismo tiempo conduce a la competitividad.

Algunas de las habilidades que pueden ser empleadas con el fin de optimizar la satisfacción laboral son: reconocer los resultados alcanzados, y traducirlos en empleados comprometidos y comprometidos, cuando saben que su trabajo representa sus objetivos, tienen más valor en su trabajo, otra de las estrategias es invertir en la instrucción competitiva de los empleados y apoyar los proyectos de carrera, brindarles a los empleados ocasiones que les brinden felicidad no solo en el trabajo sino también en el exterior, y brindarles horarios de trabajo flexibles que consientan a los trabajadores lograr más conciliación de la vida en el trabajo y la

propia, en definitiva, el fomento de una cultura profesional, es decir, el conocimiento de las necesidades de los empleados.

Por su lado, Ortega enfatizó que para acrecentar la satisfacción laboral de los empleados es necesario: haber un contexto interactivo, significa que, se fomente el trabajo en grupal y se sientan parte de él, con el fin de lograr los objetivos organizacionales, crear redes entre empresas, con el fin de crear oportunidades para las personas, para utilizar sistemas que potencien la comunicación de manera más efectiva, mejor, incluyendo un canal de comunicación de buenas noticias, que consienta a los trabajadores colaborar más, creando un espacio donde los empleados puedan desarrollar una mayor creatividad, y, por último, aconsejándoles salir de su contexto diario de trabajo (rutina) o buscar algo que hacer fuera del lugar de trabajo, permite una mayor convivencia entre los empleados de la empresa.

#### ***F. Enfoques de la satisfacción laboral***

Pujol & Dabos (2018) explican que, desde principios del siglo XX, la sociedad científica ha estado interesada por estudiar la satisfacción laboral. Cada análisis realizado se divide en aquellos que se centran cada vez más en las características de las situaciones conocidas como situacionistas, y los más vigorosamente enfocados en rasgos individuales, llamados disposicionalistas. Estos enfoques se describen a continuación.

- a. El enfoque situacional. Esta visión, también definida como planificación del trabajo, se remonta a los primeros años de la posguerra, época en la que la atención de la sociedad científica y de los expertos se centró en la investigación del entorno, del trabajo, en su efecto en las posturas y prácticas de los trabajadores. La teoría situacional se basa en la noción de fuerzas situacionales, que plantea que los contextos psíquicos tienen una fuerte influencia en la medida en que las personas son dirigidas a percibir y construir eventos de manera convergente, crear expectativas acordadas para patrones de respuesta adecuados, proporcionar incentivos apropiados para participar en comportamientos percibidos e inculcar las habilidades para hacerlo.
- b. El enfoque disposicional. El axioma central en el que se basa la teoría del disposicionalismo es que las personas que tienen estados mentales no

observables, llamados tendencias, “son muy estables en el tiempo, con bases genéticas y neuropsicológicas, que pueden predeterminar sus posturas y conductas en una variedad de climas organizacionales” (p.7). Contribuciones seminales a los sujetos de estudio advierten que las personas más positivas (diferenciadas por emociones más positivas) tienden a interpretar los eventos de sus vidas de manera objetiva, ser más positivos y reaccionar ante ellos de manera más positiva.

- c. El enfoque interaccionista. Para Funder el debate sobre la situación individual se basa en la idea errada de que hay una división entre los individuos y las circunstancias, argumentando que las actitudes y los comportamientos de las personas son resultado de la interacción entre los dos factores. De acuerdo a este enfoque, los individuos adaptan sus posturas y conductas a las tensiones del ambiente de trabajo, pero al mismo tiempo, conservan su personalidad.

### ***G. Importancia de la satisfacción laboral***

Padilla (2020) explica que el motivo de preocupación sobre la satisfacción laboral actual es que los colaboradores pasan gran parte de su vida en empresas que:

- a. Se ha confirmado que los trabajadores felices tienen una mejor salud física y mental.
- b. Una fuerza laboral más feliz conduce a una mayor productividad ya que hay menos desviación debido al ausentismo y al despido de buenos trabajadores.
- c. Los empleados satisfechos no faltan al trabajo y hay mucho que sugiere que se queden por años (p. 36).

### ***H. Tipos de satisfacción laboral***

Según Chiquinta (2017) Büssing señala los tipos de satisfacción, entre los cuales se encuentran los mencionados a continuación:

- a. Satisfacción Progresiva. Aquí el sujeto está satisfecho con su labor. Al elevar el grado de deseo se busca lograr un mayor grado de satisfacción. Por ende, la



“no satisfacción creativa” relacionada con aspectos específicos de la satisfacción laboral puede ser una parte exhaustiva de este formulario.

- b. Satisfacción Estable. El sujeto se siente bien con la situación, pero se encuentra motivado para tener un nivel de ambición y un estado interesante de satisfacción. La ampliación de este nivel se centra en otros ámbitos de la vida porque las motivaciones laborales son escasas.
- c. Satisfacción Conformista. Si la satisfacción laboral es ambigua y el deseo de ajustar los aspectos negativos del trabajo a un nivel más bajo, baja el nivel. Al bajar el nivel de deseo, uno puede volver a un estado positivo de satisfacción.

Büssing también señala dos maneras de no satisfacción, a saber:

- a. Insatisfacción Constructiva: es cuando el individuo se encuentra disgustado con su labor, en tanto que conserva su grado de aspiración. El sujeto pretende afrontar el contexto intentando solucionar las dificultades basadas en suficiente paciencia al fracaso.
- b. Insatisfacción Fija: se da cuando el individuo está disgustado con la labor. Al conservar un grado de aspiración, el sujeto no está tratando de controlar la situación con esfuerzos para solucionar dificultades. La paciencia al fracaso es un mecanismo de protección requerido, y los empeños para solucionar dificultades exploran todas las posibilidades.

### ***I. Factores que producen satisfacción en el trabajador***

Boada (2019) señala que el artículo presenta una serie de teorías acerca de los factores que crean la satisfacción de los trabajadores. La llamada teoría de los factores biológicos de Herzberg es una de las teorías más básicas, que demuestra que la satisfacción del empleado deriva de los factores intrínsecos, asociados con el ambiente, las labores y emociones que se asocian con el desarrollo personal y la autorrealización. A continuación, se dan algunos ejemplos;

- Reconocimiento
- Bonificaciones
- Motivación

- Libertad competitiva

Sin embargo, según el autor, los factores externos (aquellos que no se relacionan con el clima del trabajo) no crean complacencia, sino que previenen la no satisfacción laboral. Se tiene como ejemplos:

- Salarios y beneficios
- Política empresarial
- Ambiente de trabajo
- Comunicación con los compañeros de trabajo

La teoría de las diferencias individuales de Dawis y sus empleados fija que la complacencia laboral o no satisfacción es resultado de la discrepancia entre los requisitos del empleado y lo que obtiene de su labor, y esto depende del ajuste de distintas categorías, a saber; entre la destreza requerida para el cargo y las destrezas del trabajador, o entre las distinciones que corresponden a los valores.

La tercera es la teoría de la diferencia individual de Lawler y especifica que la complacencia en el trabajo está mediada por las distinciones recibidas por las personas. Justicia ganada y vista con premios recibidos por pares. Aquello quiere decir un doble estudio por parte de los empleados: primero, entre su desempeño y aptitudes y lo que creen alcanzar por ello. Y segundo, estudia lo que otras personas proporcionan y recogen por la labor que has realizado. La diferencia crea disgusto.

Hay otra teoría de signada teoría de la adaptación funcional, el autor Dawens fue quien la trazó. Esta teoría dice que es más probable que los empleados encuentren sus trabajos satisfactorios en el momento que hay un vínculo más enérgico entre el refuerzo organizacional (premio) y las cualidades que las personas buscan lograr por medio de la diligencia laboral (condición, bienestar, seguridad, desempeño y libertad). De manera similar, la satisfacción laboral se da cuando las destrezas de la persona están asociadas con las necesidades del puesto de trabajo.

Aquellos elementos que determinan la satisfacción cambian según las particularidades del sujeto y la labor en sí. Para los trabajadores ejecutivos, se ha demostrado que los elementos que generan satisfacción son: la permanencia laboral, la instrucción, los beneficios asociados, el contexto laboral, los compañeros de trabajo y el control.

### ***J. Teorías sobre la satisfacción laboral***

Según Lucano & Puma (2021) son las siguientes:

- a. Teoría del desacuerdo intrapersonal. Según Ovejero, la satisfacción está directamente relacionada con la autorrealización de los empleados, que se mide a través de la compensación que reciben junto con un análisis de su desempeño laboral y habilidades.
- b. La teoría de los dos factores de Herzberg. Según Alfaro, señaló que la satisfacción e insatisfacción laboral establecen la conducta de los empleados al identificar factores motivacionales, significa que, para Herzberg la satisfacción laboral es de dos tipos; primero muestra los factores intrínsecos, incluidos los objetivos alcanzados, las responsabilidades y las promociones, e indica el trabajo realizado por el empleado y un sentido de crecimiento individual y auto realización. La segunda satisfacción incluye factores externos como el salario, la relación laboral, las políticas empresariales, el entorno físico, la supervisión, la seguridad, la familiaridad y la lealtad.
- c. Teoría del evento situacional. Según Alfaro, resulta que la satisfacción laboral es calculada por situaciones coyunturales, en las que salarios, oportunidades para ascender o promoción, contextos laborales, inspección, políticas, vacaciones y condiciones laborales de la empresa son establecidas por la misma y deben cumplir los trabajadores. Con ellos, de esta manera, cuando el trabajador alcance los beneficios antes citados, expresará la satisfacción laboral, no obstante, al no recibirlos, el trabajador expresará su insatisfacción laboral.

### ***K. La atención dedicada a la satisfacción laboral***

Chiang, Riquelme & Rivas (2018) señalan que Snyder señaló varios motivos de la atención que se dedica a la satisfacción laboral:

- a. La satisfacción laboral es aquel resultante esencial de la existencia en la empresa.

b. La satisfacción se ha manifestado en muchas investigaciones como un pronosticador muy importante de conductas disfuncionales relevantes, a saber: absentismo, cambiar de trabajo u organización.

La satisfacción laboral se entiende como un especificador del grado de satisfacción que percibe un individuo en su trabajo y se ha visto que se ha transformado en un obstáculo esencial para investigar a la organización. Entonces, es una de las áreas por las que la calidad de vida en el trabajo se ha interesado en estudiar más.

A pesar de tener una larga trayectoria en la psicología empresarial, su concepto ha sido explicado de muchas formas, gracias al postulado de varios autores. Algunas definiciones hacen referencia que la satisfacción laboral es “un estado emotivo, una emoción, o una contestación emocional”. Locke precisa que es un estado emocional afectivo o gustoso que se da gracias al conocimiento de la experiencia en el trabajo de una persona. Algo parecido citan Mueller y McCloskey el cual precisan que es una orientación emotiva efectiva al trabajo. De la misma forma, Newstrim y Davis dicen que la satisfacción se refiere a “un conjunto de sentimientos y emociones efectivas o negativas que los empleados perciben de su labor realizada” (p. 179).

#### ***L. La percepción de la satisfacción***

Guayacán, Zárate & Contreras (2022) mencionan que según Spector, la satisfacción laboral hace referencia a una variable actitudinal la cual muestra la percepción positiva o negativa que tiene un empleado en su trabajo, en general, y de los diversos determinantes de su alrededor. Así mismo cambia de acuerdo al nivel de correspondencia entre lo que los empleados quieren y buscan en su labor y lo que obtienen de ese trabajo, significa la percepción de una gran diferencia perjudicial entre lo que se espera y lo que está presente lleva a una satisfacción baja. Una comprensión y exploración profunda de sus premisas es esencial ya que existe evidencia empírica suficiente para confirmar un vínculo efecto de tal situación con el logro de consecuencias efectivas, lo cual es importante tanto a nivel personal como institucional.

Es probable que las percepciones de satisfacción o no satisfacción estén influenciadas por los requerimientos, cualidades y perspectivas de cada individuo. De esta manera, llama la atención que la causa de la satisfacción laboral varíe de un empleado a otro. Por ejemplo, ciertos elementos significativos que predicen este cambio de actitud pueden ser el desafío y el interés del trabajo, los contextos laborales, las recompensas que recibe de su encargado, y el vínculo con compañeros de trabajo y superiores, etc. Finalmente, y por el mismo motivo, se cree que la satisfacción en el trabajo es un efecto de la práctica laboral de los empleados y también una variable que puede analizarse a partir del estudio directo a los mismos en ambientes determinados.

### ***M. Factores de la satisfacción laboral***

Según Espinoza (2021) la satisfacción laboral incluye factores que ayudan a determinar qué tan satisfechos están los empleados con sus trabajos y con la empresa en general. De acuerdo con Duarte, señala que para que el empleado se encuentre satisfecho con la labor efectuada, se requiere tener un desafío laboral, entonces así se sentirá eficaz, y contento en el momento que logre sus metas, también es indispensable que lo recompensen por su trabajo, por el empeño y compromiso que tiene con la empresa, para el rendimiento óptimo del trabajador intervienen varios puntos como: el contexto laboral, el apoyo que recibe, la semejanza que hay con su contexto laboral, y principalmente que la empresa lo tome en cuenta al tomar decisiones.

Para Palma la satisfacción laboral está estrechamente relacionada a los factores mencionados a continuación:

- a. Beneficios laborales. Satisfacción con los beneficios económicos que compensan el trabajo realizado.
- b. Condiciones físicas. Están relacionados con los recursos o la infraestructura a través de los cuales se realiza el trabajo del día a día.
- c. Políticas administrativas. Acordar normas encaminadas a normalizar las relaciones con los trabajadores.

- d. Relaciones sociales. El nivel de disfrute con el que interactúa con las otras personas de la empresa, con las que comparte las labores diarias.
- e. Desempeño de la labor. El valor que el empleado atribuye a sus labores del día a día en la organización en la que realiza su trabajo.
- f. Desarrollo personal. La capacidad de los empleados para realizar tareas importantes para que tengan autorrealización.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### *Liderazgo transformacional*

Es líder cuidó de los pequeños pormenores para que pudiera formar valores y sentido. De este modo, el líder transaccional es un gran explorador, y su objetivo es conquistar nuevos métodos que motiven el logro de las metas establecidas (Rojas, Vivas, Mota & Quiñonez, 2020).

#### *Satisfacción laboral*

La satisfacción laboral es el modo y/o estado emocional de los factores motivacionales dentro de una organización. Significa un estado de aptitud relacionado con las necesidades que tiene una persona de autorrealización y avance profesional (Padilla, 2020).

#### *Consideración individualizada*

Es la capacidad que tiene el líder con sus trabajadores en reconocer y atender sus requerimientos. Del mismo modo, procede como un orientador y a la vez aconseja con la finalidad de brindarles la oportunidad que se desarrollen como personas (Bracho y Garcia, 2013).

#### *Estimulación intelectual*

Es la estimulación que el líder da a sus trabajadores con el fin de que puedan desarrollar sus propias habilidades creativas e innovadoras (Bracho y Garcia, 2013).

### *Motivación inspiradora*

Significa que el líder tiene que motivar e incentivar a sus trabajadores con el fin de que laboren entusiasmadamente y con optimismo, para conseguir las metas propuestas (Bracho y Garcia, 2013).

### *Estimulación intelectual*

Es cuando el líder conserva una conducta apropiada frente a sus trabajadores, por ende, ellos lo considerarán como una persona de confianza, admirado y respetado en la empresa (Bracho y Garcia, 2013).

### *Factores extrínsecos*

Los factores extrínsecos se asocian con las peculiaridades del ambiente en el que se desempeñan los trabajadores en relación con lo que la empresa está haciendo para mejorarlo (Chiavenato, 2017).

### *Factores intrínsecos*

Los factores motivadores, o factores intrínsecos, se relacionan con la satisfacción que pueden sentir los trabajadores en relación con las peculiaridades de las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajo y los cargos que ocupan (Chiavenato, 2017).

### *Modelar el camino*

Un líder inclusivo alienta a hacer lo correcto (Díaz, 2020).

### *Inspirar una visión común*

Un buen líder aprovecha los aportes de los demás y valora las ideas nuevas y diferentes (Díaz, 2020).

### *Retar el proceso*

Los líderes inclusivos eligen riesgos calculados y originan la variedad (Díaz, 2020).

### *Habilitar a los demás para que actúen*

Un líder inclusivo determina labores y confía en sus seguidores a quienes considera aptos de conseguir sus objetivos (Díaz, 2020).

### *Alentar el corazón*

Los líderes inclusivos provocan un sentido de pertenencia en toda la organización (Díaz, 2020).

### *Influencia idealizada*

El jefe de transformación inspira sus trabajadores y proporciona un patrón de valor. Los trabajadores querrán imitarlo y dotarlo de extraordinarias destrezas, constancia y determinación (Díaz et al. 2019).

### *Un administrador de transformación presenta nuevos retos para los trabajadores*

Los motiva, les brinda optimismo, les permite que vean contextos positivos futuros e influir en ellos con el fin de que se impliquen en sus objetivos (Díaz et al. 2019).

### *Estimulación intelectual*

Ser un líder transformacional quiere decir que el líder tiene que tener en cuenta a sus trabajadores para solucionar dificultades y motivarlos para generar impulsos de innovación y creatividad (Díaz et al. 2019).

### *Consideración individualizada*

Los gerentes de transformación son responsables del desarrollo profesional de los trabajadores. Reconocer las necesidades de cada persona, esto significa que cada trabajador es diferente, se adapta a sus necesidades y crea escenarios en los que puede aprender en un ambiente cómodo (Díaz et al. 2019).

### *Líder delegador*

Posee escasa actitud hacia la labor y hacia las relaciones interpersonales, pero con un nivel elevado de madurez en los empleados (Rojero, Gómez & Quintero, 2019).

### *Líder participativo*

Con un fuerte realce en la participación humana y bajo comportamiento de tarea, es moderado el grado de madurez de los colaboradores (Rojero, Gómez & Quintero, 2019).

### *Líder persuasivo*

Tiene una elevada inclinación en la labor y los individuos, con un nivel moderado de madurez en el trabajo (Rojero, Gómez & Quintero, 2019).

### *Líder Autocrático*

Se enfoca en la labor y no le importa los individuos, la madurez del trabajador es escasa (Rojero, Gómez & Quintero, 2019).



### *Objetivos*

Es el enfoque compartido que los integrantes de una empresa tienen sobre algo, y los líderes transformacionales se refieren a ellos como la “expectativa de cambio” o la disposición de los individuos para crear y adoptar la transformación (Huacachino & Castillo, 2019).

### *Persona*

Es por esto que ser un líder transformacional, específicamente en lo que se refiere a la definición de personas o equipos con los que quiere trabajar para un proceso de cambio exitoso, debe tener una comprensión clara de ellos, sus estimulaciones, sus destrezas, conductas, capacidades, entre otros (Huacachino & Castillo, 2019).

### *Estrategia*

Es la forma en que se realizan las transformaciones, obviamente por las particularidades de la empresa o equipo laboral, cantidad de integrantes, metas, perspectivas, nivel de heterogeneidad, antigüedad, entre otros (Huacachino & Castillo, 2019).

### *Cultura*

Es el transcurso por el que se introducen variaciones en la filosofía de la empresa que, en varios acontecimientos, coinciden con la visión y misión de la organización (Huacachino & Castillo, 2019).

### *El enfoque situacional*

Esta visión, también definida como planificación del trabajo, se remonta a los primeros años de la posguerra, época en la que la atención de la sociedad científica y de los expertos se centró en la investigación del entorno, del trabajo, en su efecto en las posturas y prácticas de los trabajadores (Pujol & Dabos, 2018).

### *El enfoque interaccionista*

Para Funder el debate sobre la situación individual se basa en la idea errada de que hay una división entre los individuos y las circunstancias, argumentando que las actitudes y los comportamientos de las personas son resultado de la interacción entre los dos factores (Pujol & Dabos, 2018).

### *Satisfacción Progresiva*

Aquí el sujeto está satisfecho con su labor. Al elevar el grado de deseo se busca lograr un mayor grado de satisfacción. Por ende, la “no satisfacción creativa” relacionada con aspectos específicos de la satisfacción laboral puede ser una parte exhaustiva de este formulario (Chiquinta, 2017).

### *Satisfacción Estable*

El sujeto se siente bien con la situación, pero se encuentra motivado para tener un nivel de ambición y un estado interesante de satisfacción (Chiquinta, 2017).

### *Satisfacción Conformista*

Si la satisfacción laboral es ambigua y el deseo de ajustar los aspectos negativos del trabajo a un nivel más bajo, baja el nivel (Chiquinta, 2017).

### *Insatisfacción Constructiva*

Es cuando el individuo se encuentra disgustado con su labor, en tanto que conserva su grado de aspiración (Chiquinta, 2017).

### *Insatisfacción Fija*

Se da cuando el individuo está disgustado con la labor. Al conservar un grado de aspiración, el sujeto no está tratando de controlar la situación con esfuerzos para solucionar dificultades (Chiquinta, 2017).

### *Teoría del desacuerdo intrapersonal*

Según Ovejero, la satisfacción está directamente relacionada con la autorrealización de los empleados, que se mide a través de la compensación que reciben junto con un análisis de su desempeño laboral y habilidades (Lucano & Puma, 2021).

### *La teoría de los dos factores de Herzberg*

Según Alfaro, señaló que la satisfacción e insatisfacción laboral establecen la conducta de los empleados al identificar factores motivacionales, significa que, para Herzberg la satisfacción laboral es de dos tipos (Lucano & Puma, 2021).

### *Teoría del evento situacional*

Según Alfaro, resulta que la satisfacción laboral es calculada por situaciones coyunturales, en las que salarios, oportunidades para ascender o promoción, contextos laborales, inspección, políticas (Lucano & Puma, 2021).

### *Beneficios laborales*

Satisfacción con los beneficios económicos que compensan el trabajo realizado (Espinoza, 2021).

### *Condiciones físicas*

Están relacionados con los recursos o la infraestructura a través de los cuales se realiza el trabajo del día a día (Espinoza, 2021).

### *Políticas administrativas*

Acordar normas encaminadas a normalizar las relaciones con los trabajadores (Espinoza, 2021).

### *Relaciones sociales*

El nivel de disfrute con el que interactúa con las otras personas de la empresa, con las que comparte las labores diarias (Espinoza, 2021).

### *Desempeño de la labor*

El valor que el empleado atribuye a sus labores del día a día en la organización en la que realiza su trabajo (Espinoza, 2021).

### *Desarrollo personal*

La capacidad de los empleados para realizar tareas importantes para que tengan autorrealización (Espinoza, 2021).

## **2.4. Hipótesis de investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El liderazgo transformacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La consideración individualizada influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.
- b. La estimulación intelectual influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.
- c. La motivación inspiradora influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.
- d. La influencia idealizada influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022.

### 2.5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<i>Consideración individualizada</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene buenas relaciones.</li> <li>- Recompensa.</li> <li>- Orienta y aconseja.</li> <li>- Comunicación abierta.</li> </ul>
	<i>Estimulación intelectual</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimula soluciones creativas.</li> <li>- Apoya la opinión del colaborador.</li> <li>- Estimula a tomar decisiones.</li> <li>- Estimula el desarrollo de habilidades.</li> </ul>
	<i>Motivación inspiradora</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiva para que trabajen con entusiasmo.</li> <li>- Motiva para el logro de las metas.</li> <li>- Inspira a lograr los objetivos.</li> <li>- Estimula el trabajo en equipo.</li> </ul>
	<i>Influencia idealizada</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los seguidores se identifican.</li> <li>- Genera clima de confianza.</li> <li>- Son carismáticos.</li> <li>- Ejemplos a seguir.</li> </ul>

Fuente: Bracho y García (2013).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
<p style="text-align: center;"><b>SATISFACCIÓN LABORAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><i>Factores extrínsecos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compensación económica.</li> <li>- Condiciones de trabajo.</li> <li>- Seguridad en el puesto.</li> <li>- Estatus.</li> <li>- Calidad de relaciones interpersonales.</li> <li>- Capacitación y perfeccionamiento.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><i>Factores intrínsecos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independencia.</li> <li>- Variedad.</li> <li>- Línea de carrera.</li> <li>- Reconocimiento y distinciones.</li> </ul>

*Fuente: Chiavenato (2017).*

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño metodológico**

Tipo básica porque “busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose” (Díaz et al., 2013).

Explicativo, porque “se busca conocer ciertos hechos que suceden de forma determinada”, donde el propósito “es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, p. 23).

Diseño no experimental. “Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio” (Hernández et al., 2014).

Enfoque cuantitativo porque “usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos” (Muñoz, 2011).

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

Representada por 102 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

##### **3.2.2. Muestra**

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Donde:*

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

*Reemplazando:*

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 102}{0.0025(102 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 80$$

Está representada por 80 trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral. El cuestionario fue respondido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho.

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

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

El software a emplear fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

##### A. Análisis descriptivo del liderazgo transformacional

Tabla 1

*Frecuencia absoluta y relativas de la Consideración individualizada según indicadores*

	TDS		EDS		MDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Su jefe mantiene buenas relaciones con su personal administrativo.	18	22.5%	13	16.3%	15	18.8%	18	22.5%	16	20.0%
2. Su jefe recompensa el buen desempeño de su personal administrativo.	18	22.5%	21	26.3%	11	13.8%	16	20.0%	14	17.5%
3. Su jefe orienta y aconseja a su personal administrativo.	14	17.5%	18	22.5%	21	26.3%	16	20.0%	11	13.8%
4. Su jefe mantiene una comunicación abierta con su personal administrativo.	15	18.8%	26	32.5%	12	15.0%	13	16.3%	14	17.5%

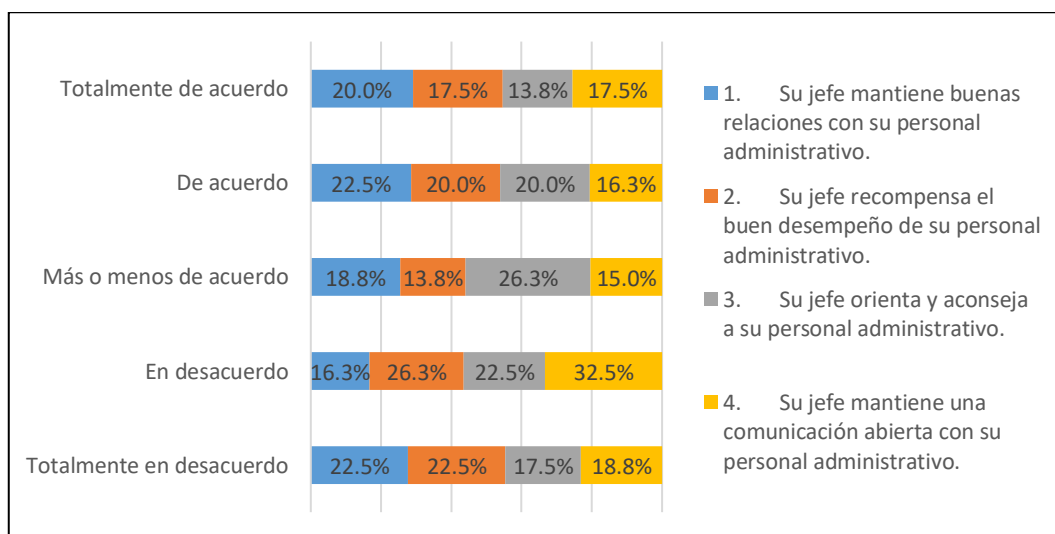


Figura 1. Consideración individualizada.



Tabla 1, en cuanto a si su jefe mantiene buenas relaciones con su personal administrativo el 42.5% acotaron que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo en cuanto a si su jefe recompensa el buen desempeño de su personal administrativo el 48.8% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En tercer lugar, en referencia a si su jefe orienta y aconseja a su personal administrativo el 40% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En cuarto lugar, en mención a si su jefe mantiene una comunicación abierta con su personal administrativo el 51.3% resaltó que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tabla 2

*Frecuencia absoluta y relativas de la Estimulación intelectual según indicadores*

	TDS		EDS		MDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Su jefe estimula soluciones creativas.	18	22.5%	18	22.5%	10	12.5%	19	23.8%	15	18.8%
6. Su jefe apoya la opinión de su personal administrativo.	16	20.0%	21	26.3%	13	16.3%	17	21.3%	13	16.3%
7. Su jefe estimula a su personal administrativo a tomar decisiones.	12	15.0%	19	23.8%	19	23.8%	20	25.0%	10	12.5%
8. Su jefe estimula el desarrollo de las habilidades de su personal administrativo.	19	23.8%	22	27.5%	9	11.3%	14	17.5%	16	20.0%

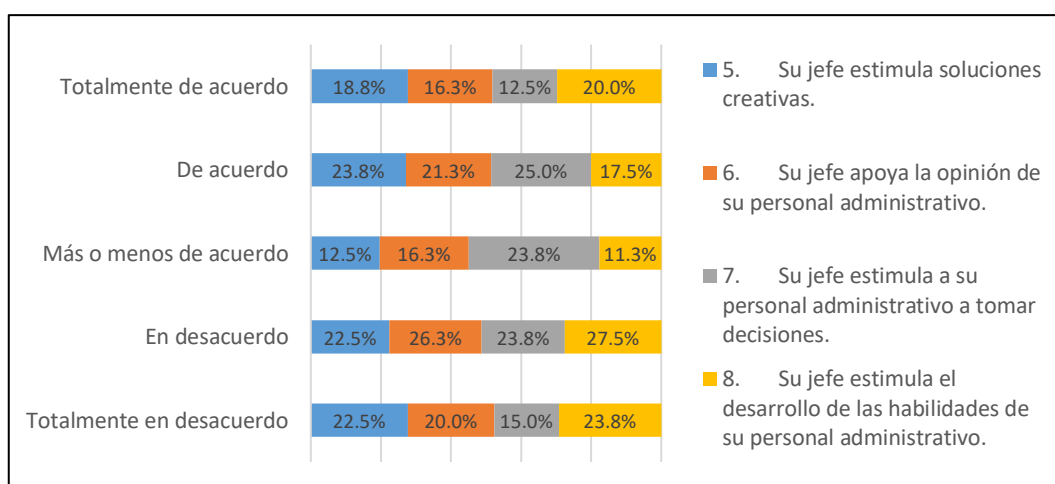


Figura 2. Estimulación intelectual.

Tabla 2, en cuanto a si su jefe estimula soluciones creativas el 45% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo en cuanto a si su jefe apoya la opinión de su personal administrativo el 46.3% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

En tercer lugar, en referencia a si su jefe estimula a su personal administrativo a tomar decisiones el 38.8% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En cuarto lugar, en referencia a si su jefe estimula el desarrollo de las habilidades de su personal administrativo el 51.3% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Tabla 3

*Frecuencia absoluta y relativas de la Motivación inspiradora según indicadores*

	TDS		EDS		MDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. Su jefe motiva a su personal administrativo para que trabajen con entusiasmo.	16	20.0%	16	20.0%	9	11.3%	23	28.8%	16	20.0%
10. Su jefe motiva a su personal administrativo a lograr las metas.	18	22.5%	20	25.0%	10	12.5%	20	25.0%	12	15.0%
11. Su jefe inspira a lograr los objetivos.	15	18.8%	14	17.5%	16	20.0%	19	23.8%	16	20.0%
12. Su jefe estimula el trabajo en equipo.	15	18.8%	19	23.8%	12	15.0%	16	20.0%	18	22.5%

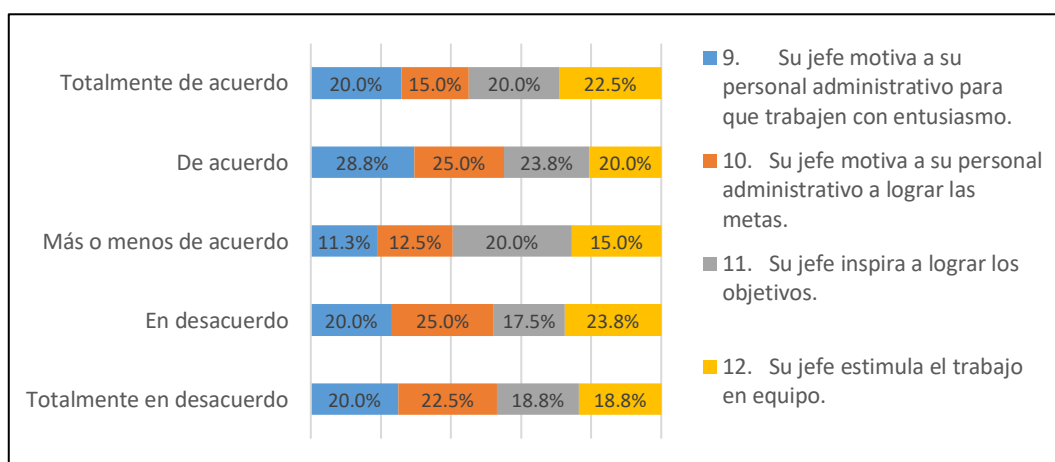


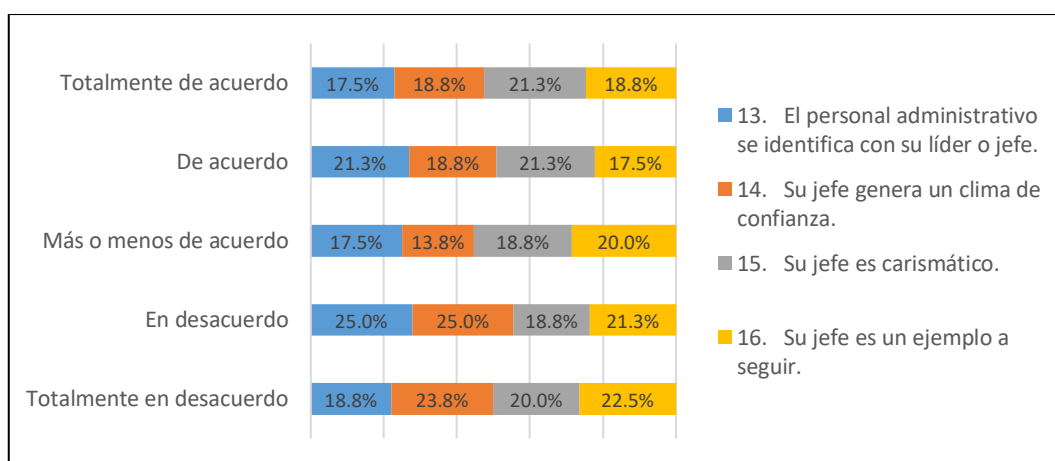
Figura 3. Motivación inspiradora.

Tabla 3, en cuanto a si su jefe motiva a su personal administrativo para que trabajen con entusiasmo el 48.8% acotaron que está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En segundo en cuanto a si su jefe motiva a su personal administrativo a lograr las metas el 47.5% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En tercer lugar, en referencia a si su jefe inspira a lograr los objetivos el 43.8% evidenció estar en totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, en referencia a si su jefe estimula el trabajo en equipo el 42.5% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Tabla 4

*Frecuencia absoluta y relativas de la Influencia idealizada según indicadores*

	TDS		EDS		MDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. El personal administrativo se identifica con su líder o jefe.	15	18.8%	20	25.0%	14	17.5%	17	21.3%	14	17.5%
14. Su jefe genera un clima de confianza.	19	23.8%	20	25.0%	11	13.8%	15	18.8%	15	18.8%
15. Su jefe es carismático.	16	20.0%	15	18.8%	15	18.8%	17	21.3%	17	21.3%
16. Su jefe es un ejemplo a seguir.	18	22.5%	17	21.3%	16	20.0%	14	17.5%	15	18.8%



*Figura 4. Influencia idealizada.*

Tabla 4, en cuanto a si el personal administrativo se identifica con su líder o jefe el 43.8% indicó que está totalmente en desacuerdo. En segundo en cuanto a si su jefe genera un clima de confianza el 48.8% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En tercer lugar, en referencia a si su jefe es carismático el 42.5% evidenció estar en totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, en referencia a si su jefe es un ejemplo para seguir el 43.8% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

## B. Análisis descriptivo de la satisfacción laboral

Tabla 5

*Frecuencia absoluta y relativas de los Factores extrínsecos según indicadores*

	TDS		EDS		MDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. El hospital le brinda una compensación económica acorde al trabajo que realiza.	16	20.0%	20	25.0%	13	16.3%	18	22.5%	13	16.3%
18. El hospital brinda apropiadas condiciones de trabajo.	19	23.8%	22	27.5%	12	15.0%	13	16.3%	14	17.5%
19. Se siente estable en su puesto de trabajo.	19	23.8%	22	27.5%	9	11.3%	16	20.0%	14	17.5%
20. Mantiene un estatus de respecto dentro del hospital.	21	26.3%	28	35.0%	9	11.3%	11	13.8%	11	13.8%
21. Mantiene buenas relaciones interpersonales con los demás colegas dentro del hospital.	15	18.8%	15	18.8%	14	17.5%	20	25.0%	16	20.0%
22. El hospital capacita a su personal administrativo.	14	17.5%	23	28.8%	16	20.0%	14	17.5%	13	16.3%

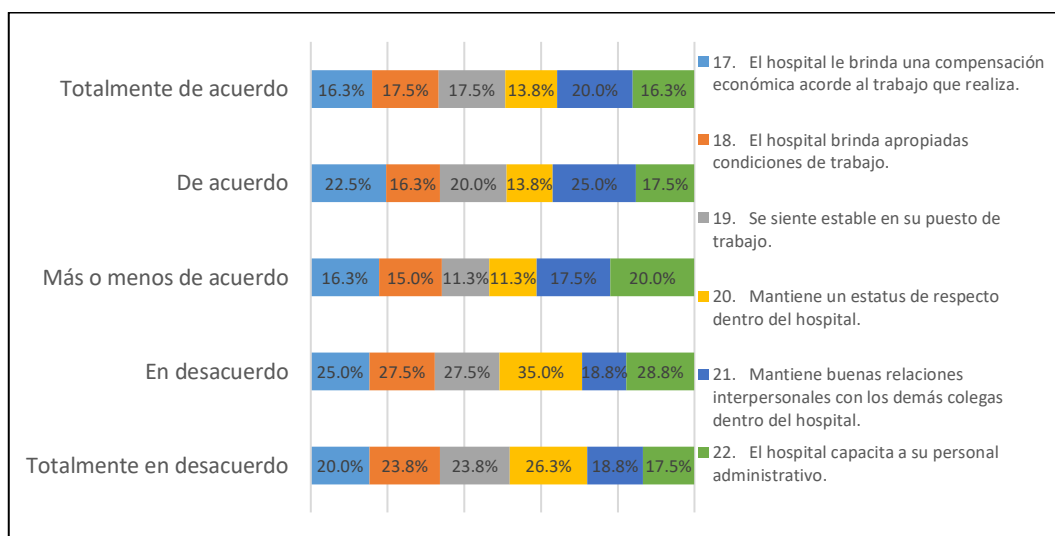


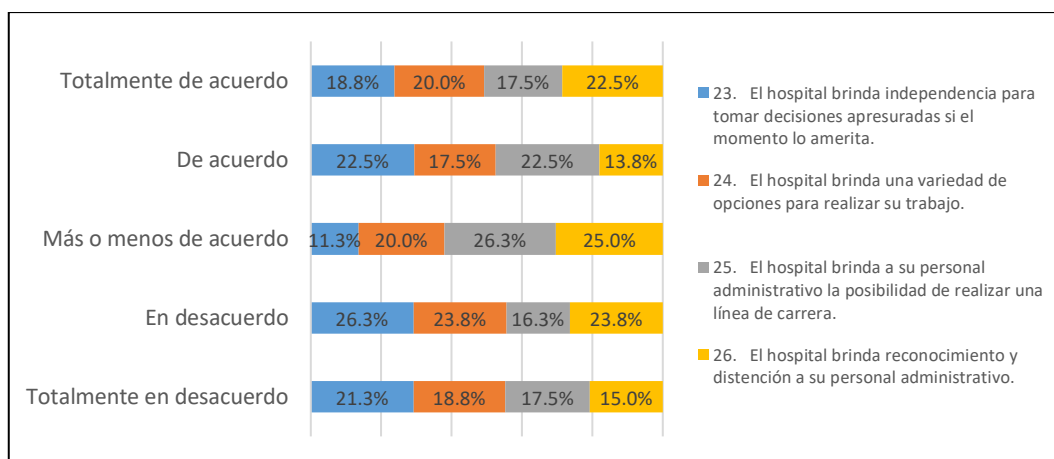
Figura 5. Factores extrínsecos.

Tabla 5, en cuanto a si el hospital le brinda una compensación económica acorde al trabajo que realiza el 45% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo en cuanto a si el hospital brinda apropiadas condiciones de trabajo el 51.3% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En tercer lugar, en referencia a si se siente estable en su puesto de trabajo el 51.3% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En cuarto lugar, en referencia a si mantiene un estatus de respecto dentro del hospital el 61.3% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En quinto

lugar, en referencia a si mantiene buenas relaciones interpersonales con los demás colegas dentro del hospital el 45% evidenció estar en totalmente de acuerdo y de acuerdo. En sexto lugar, en referencia a si el hospital capacita a su personal administrativo el 46.8% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

**Tabla 6**  
*Frecuencia absoluta y relativas de los Factores intrínsecos según indicadores*

	TDS		EDS		MDA		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23. El hospital brinda independencia para tomar decisiones apresuradas si el momento lo amerita.	17	21.3%	21	26.3%	9	11.3%	18	22.5%	15	18.8%
24. El hospital brinda una variedad de opciones para realizar su trabajo.	15	18.8%	19	23.8%	16	20.0%	14	17.5%	16	20.0%
25. El hospital brinda a su personal administrativo la posibilidad de realizar una línea de carrera.	14	17.5%	13	16.3%	21	26.3%	18	22.5%	14	17.5%
26. El hospital brinda reconocimiento y distinción a su personal administrativo.	12	15.0%	19	23.8%	20	25.0%	11	13.8%	18	22.5%



*Figura 6. Factores intrínsecos.*

Tabla 6, en cuanto a si el hospital brinda independencia para tomar decisiones apresuradas si el momento lo amerita el 47.5% indicó que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En segundo en cuanto a si el hospital brinda una variedad de opciones para realizar su trabajo el 42.5% asumió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. En tercer lugar, en referencia a si el hospital brinda a su personal administrativo la posibilidad de realizar una

línea de carrera el 40% evidenció estar en totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuarto lugar, en referencia a si el hospital brinda reconocimiento y distinción a su personal administrativo el 38.8% respondió que está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

### C. Prueba de normalidad

Tabla 7  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo transformacional	0.113	80	0.013
Consideración individualizada	0.145	80	0.000
Estimulación intelectual	0.155	80	0.000
Motivación inspiradora	0.122	80	0.005
Influencia idealizada	0.126	80	0.003
Satisfacción laboral	0.103	80	0.034

A. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla 7 la prueba de normalidad denominado Kolmogorov-Smirnov de las variables, presentan valores menores al establecido, es decir  $p < 0,05$ . Ante las evidencias mostradas se concluye que los datos no provienen de una distribución normal, por lo tanto, se justifica la aplicación de las estadísticas no paramétricas en la comprobación de hipótesis.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### *Hipótesis General*

Tabla 8

*Prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral*

			Liderazgo transformacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	.752**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.752**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

En la Tabla 8 se muestra que el liderazgo transformacional influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.752 ubicándolo en un grado positivo alto.

*Hipótesis específica 1*

Tabla 9

*Prueba de Rho de Spearman entre la consideración individualizada y satisfacción laboral*

			Consideración individualizada	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coefficiente de correlación	1.000	.661**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.661**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

En la Tabla 9 se demuestra que la consideración individualizada influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.661 ubicándolo en un grado positivo moderado.



*Hipótesis específica 2*

Tabla 10

*Prueba de Rho de Spearman entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral*

			Estimulación intelectual	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coefficiente de correlación	1.000	.617**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.617**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

Se demuestra en la Tabla 10 que la estimulación intelectual influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022 donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.617 ubicándolo en un grado positivo moderado.

*Hipótesis específica 3*

Tabla 11

*Prueba de Rho de Spearman entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral*

			Motivación inspiradora	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Motivación inspiradora	Coefficiente de correlación	1.000	.651**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.651**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

Se demuestra en la Tabla 11 que la motivación inspiradora influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.651 ubicándolo en un grado positivo moderado.

*Hipótesis específica 4*

Tabla 12

*Prueba de Rho de Spearman entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral*

			Influencia idealizada	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coefficiente de correlación	1.000	.721**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.721**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

Se demuestra en la Tabla 12 que la influencia idealizada influye significativamente en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.721 ubicándolo en un grado positivo alto.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

De acuerdo al propósito principal de la investigación se enfocó en determinar de qué forma el liderazgo transformacional intercede en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho, 2022; en la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.752 situándolo en un grado positivo elevado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  el cual es menor al establecido  $p < 0.05$ . Es por ello, que el liderazgo transformacional es un factor muy importante para aumentar la satisfacción laboral de los profesionales de la salud para que cada uno de ellos logre el máximo desarrollo de sus destrezas individuales, y así lograr una eficiencia elevada y eficacia de su grupo en el puesto de trabajo. Bajo un contexto internacional, existen estudios que revelan las problemáticas que vienen afectando el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, tal como lo establece la investigación realizada por Rojero, Gómez y Quintero (2019) donde reconocen que las organizaciones tienen problemas para gestionar una adecuada motivación inspiracional o las recompensas contingentes, lo que evidencia el pobre liderazgo que se puede llegar a dar en las empresas. Por otro lado, respecto a la satisfacción laboral, Noboa, Barrera y Torres (2019) señalan que factores como la higiene, políticas empresariales, gestión, contextos de trabajo, si los manejan erróneamente al empleado le generará insatisfacción. Por otro lado, bajo el contexto nacional, Santamaria (2021) evidencia que las problemáticas más comunes que se vienen dando en las organizaciones la poca preocupación en la motivación inspiracional, o la hacia la influencia idealizada por parte de los líderes, lo que genera que se dé un liderazgo transformacional pobre. Por otro lado, respecto a la satisfacción laboral, García y Rodríguez (2021) evidencia que existen factores que mantienen recurrentemente

bajos niveles como los contextos de trabajo, el reconocimiento a los trabajadores o los beneficios financieros, estos bajos niveles afectan directamente la satisfacción.

De acuerdo con el primer propósito del estudio se enfocó en determinar de qué forma la consideración individualizada interviene en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho, 2022; al realizar la Prueba de Rho de Spearman arrojó un valor de 0.661 situándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  el cual es menor al establecido  $p < 0.05$ . En ello se resalta que, si la alta dirección contribuye a fortalecer las habilidades de su personal y les motiva con retroalimentaciones para desarrollar sus responsabilidades, se elevara su satisfacción laboral. Por otro lado, Silva (2015) en su tesis de licenciatura titulada “Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR”, sus resultados sostienen que “el estilo de liderazgo influye en la satisfacción laboral del personal, la prueba de hipótesis confirma que hay correlaciones directas entre las variables estudiadas, al aumentar el estilo de liderazgo transformacional asimismo aumenta la satisfacción de los empleados” (p.124), y viceversa, cuanto menor es el estilo transformacional, menor será la satisfacción laboral de los empleados. Las conclusiones indican que: practicar el liderazgo transformacional, a largo plazo tendrá un efecto, “y no solamente en la satisfacción de los trabajadores, sino además en anómalos de la organización, como la comunicación, la invención y creatividad, los vínculos interpersonales, el desempeño y el clima en la organización” (p.127), aumentando de esa manera la calidad de vida en el trabajo.

De acuerdo con el segundo propósito del estudio determinar de qué forma la estimulación intelectual interviene en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho, 2022; al realizar la Prueba de Rho de Spearman arrojó un valor de 0.617 situándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  el cual es menor al establecido  $p < 0.05$ . Ello sugiere que si la alta dirección coordina y apoya las soluciones creativas de su personal administrativo incrementara su satisfacción laboral. Bajo ese contexto, Montoya & Penagos (2020) en su tesis magistral titulada “Diagnóstico de la Relación entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional del Personal Administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge”, los resultados sostienen que el resultado

apoya la hipótesis del estudio “Las variables del liderazgo transformacional están directamente relacionadas con las variables del clima organizacional”. Efectivamente quedó demostrado que la comunicación interna, la motivación, el manejo de los vínculos y la percepción del trabajo del líder en el equipo de trabajo tienen un impacto positivo o negativo en el clima organizacional. Principalmente en indicadores como atención personal, estimulación intelectual y atributos de influencia idealizados. Las conclusiones señalan que entre las variables de clima organizacional, los indicadores que fueron aceptados por los porcentajes más altos de empleados en puestos directivos fueron el empoderamiento, la pertenencia, la comunicación interna, la negociación y manejo de inconvenientes. Cuando se colocan en variables de liderazgo transformacional, los indicadores que se encuentran en el nivel más alto son comportamiento de influencia idealizado e inspiración motivacional. Para las variables resultantes, el indicador más comúnmente reconocido fue la satisfacción.

De acuerdo con el tercer objetivo de la investigación establecer de qué forma la motivación inspiradora tiene influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho, 2022; al realizar la Prueba de Rho de Spearman arrojó un valor de 0.651 situándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  el cual es menor al establecido  $p < 0.05$ . Ello sugiere que, si la alta dirección logra motivar a su personal administrativo a trabajar en equipo fundamentados en la misión y visión de la organización, aumentara su identificación con la organización. Bajo este contexto, Hanco (2019) efectuó la tesis magistral con título “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral del profesional de Salud del Aclás Pillco Marca, Huánuco - 2018”, la cual sus resultados muestran que del 100.00% de trabajadores de salud (65); el 63.1% está asociado a la práctica del liderazgo transformacional, de los cuales el 56.9% está asociado a la satisfacción con el trabajo realizado; no obstante, el 36.9% dice que el liderazgo transformacional no se ejerce y el 27.7% está insatisfecho. Las conclusiones señalan que “entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral hay una asociación significativa” (p.69).

De acuerdo con el cuarto propósito del estudio establecer de qué forma la influencia idealizada interviene en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Regional de Huacho, 2022; al realizar la Prueba de Rho de Spearman arrojó un valor de 0.721 situándolo en un grado positivo elevado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  el cual es menor al establecido  $p < 0.05$ . Ello

sugiere que la alta dirección genera un ambiente donde predomine la confianza y una comunicación abierta se lograra establecer con mayor fuerza la satisfacción del personal administrativo. Bajo este contexto, Pacheco (2019), “Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana”, sus resultados sostienen que “no hay discrepancias significativas entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral; se ha observado que cuanto mayor es el estilo de liderazgo transformacional, menor es la puntuación de satisfacción laboral. Correlación sumamente baja, el Rho Spearman arrojó un valor de 0.037” (p.62). Las conclusiones señalan que no hubo discrepancias significativas en el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- La consideración individualizada tiene influencia significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.661 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  el cual es menor al establecido  $p < 0.05$ . En ello se resalta que, si la alta dirección contribuye a fortalecer las habilidades de su personal y les motiva con retroalimentaciones para desarrollar sus responsabilidades, se elevara su satisfacción laboral.
- La estimulación intelectual tiene influencia significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022 donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.617 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  el cual es menor al establecido  $p < 0.05$ . Ello sugiere que si la alta dirección coordina y apoya las soluciones creativas de su personal administrativo incrementara su satisfacción laboral.
- La motivación inspiradora tiene influencia significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.651 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  el cual es menor al establecido  $p < 0.05$ . Ello sugiere que, si la alta dirección logra motivar a su personal administrativo a trabajar en equipo fundamentados en la misión y visión de la empresa, aumentara su identificación con la organización.



- La influencia idealizada tiene influencia significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.721 situándolo en un grado positivo elevado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  siendo menor al establecido  $p < 0.05$ . Ello sugiere que la alta dirección genera un ambiente donde predomine la confianza y una comunicación abierta se lograra establecer con mayor fuerza la satisfacción del personal administrativo.
- El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, 2022; donde al llevar a cabo la Prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.752 situándolo en un grado positivo elevado y con un nivel de significación del  $p = 0,000$  siendo menor al establecido  $p < 0.05$ .

## **6.2. Recomendaciones**

- Gestionar un plan de estrategias con el fin que su personal administrativo se identifique con la misión, visión y objetivos logrando mayor compromiso en el desempeño de sus funciones.
- Proporcionar con herramientas para elevar la participación del personal administrativos y promover sus ideas innovadoras y creativas en función a sus actividades y así generar un clima de comunicación abierta.
- Estimular el trabajo en equipo tomando en cuenta la motivación y apoyo de sus opiniones con el fin de lograr las metas de la institución.
- Delegar responsabilidades de acuerdo con sus competencias del personal administrativo, recompensando el esfuerzo del desarrollo de su desempeño con el fin de lograr el cumplimiento las metas institucionales que conllevara a un clima de confianza.

## REFERENCIAS

### 7.1. Fuentes bibliográficas

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

### 7.2. Fuentes electrónicas

- Boada, N. (11 de Octubre de 2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398/740>
- Bracho, O., & Garcia, J. (2013). Algunas consideraciones Teóricas sobre el Liderazgo Transformacional. *TELOS*, 15(2), 165-177. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Chiang, M., Riquelme, G., & Rivas, P. (25 de Septiembre de 2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, 20(63), 178-186. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v20n63/0718-2449-cyt-20-63-00178.pdf>
- Chiquinta, G. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia del Hospital Regional Lambayeque - Chiclayo, 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8473/chiquinta\\_mg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8473/chiquinta_mg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cjahua, Z., & Lopez, R. (2019). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en los enfermeros del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren EsSalud - Callao*

2018. Tesis, Universidad Nacional del Callao, Callao. Obtenido de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/3555>

Díaz, E. (16 de Enero de 2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-21. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v22n39/2145-4558-unem-22-39-69.pdf>

Díaz, E., Espinosa, J., Peterson, H., & Kuri, I. (1 de Febrero de 2019). Una propuesta de evaluación de las competencias de liderazgo transformacional en los estudiantes de licenciatura. *Diálogos sobre Educación*, 10(19), 1-18. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/dsetaie/v10n19/2007-2171-dsetaie-10-19-00016.pdf>

Díaz, J., & Quiñones, A. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de una institución educativa parroquial, Florencia de Mora - 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11754/diaz\\_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11754/diaz_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E. (21 de Enero de 2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Información Tecnológica*, 30(5), 121-130. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n5/0718-0764-infotec-30-05-00121.pdf>

Espinoza, S. (2021). *Satisfacción laboral y productividad en la empresa Telecomunicaciones Josol EIRL - 2019*. Tesis de bachiller, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8989/Espinoza%20C%20c3%b3rdova%20Sujey%20Nataly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, M. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral*. Tesis magistral, Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76121/1053835066.2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- García, K., & Rodríguez, M. (2021). *Satisfacción familiar y satisfacción laboral en trabajadores del policlínico policial Ica - 2021*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/65397>
- Hanco, D. (2019). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral del profesional de Salud del Aclas Pillco Marca, Huánuco - 2018*. Tesis magistral, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. Recuperado el 21 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/4763/PAGS00119H21.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, T., & Duana, D. (24 de Noviembre de 2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *Revista CIMEXUS*, 13(2), 89-109. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <file:///C:/Users/birne/Downloads/292-951-1-PB.pdf>
- Huacachino, E., & Castillo, H. (2019). *Estilo de liderazgo transformacional y nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital de Emergencia de Villa el Salvador, 2018*. Tesis magistral, Universidad Nacional del Callao, Callao. Recuperado el 21 de Marzo de 2022, de [http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/3986/HUACACHINO%20Y%20CASTILLO\\_MAESTRIA\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/3986/HUACACHINO%20Y%20CASTILLO_MAESTRIA_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Huacachino, E., & Castillo, H. (2019). *Estilo de liderazgo transformacional y nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería del Hospital de Emergencia de Villa El Salvador, 2018*. Tesis, Universidad Nacional del Callao, Callao. Obtenido de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/3986>
- Lucano, E., & Puma, C. (2021). *Satisfacción laboral y desempeño laboral en los colaboradores Hotel Continental, Cajamarca - 2021*. Tesis licenciatura, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://65.111.187.205/bitstream/handle/UPAGU/2217/6.%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martinez, G., Santos, J., Leal, E., & Hernandez, A. (24 de Abril de 2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educación Médica*

*Superior*, 34(2), 1-15. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v34n2/1561-2902-ems-34-02-e1920.pdf>

Montoya, J., & Penagos, J. (2020). *Diagnóstico de la Relación entre el Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional del Personal Administrativo de la E.S.E Hospital Universitario San Jorge*. Tesis magistral, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/c8cbc174-e7c8-439a-ac8f-2be3ca47b7ff/content>

Muñoz, C. (2019). *Liderazgo Transformacional en la gestión Hospitalaria. Un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo y el desempeño en equipos de salud del Hospital Clínico de la Universidad de Chile*. Tesis doctoral, Universidad de Lleida, Lleida. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/668315/Tcms1de1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Noboa, J., Barrera, G., & Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(1), 1-24. Obtenido de <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184>

Pacheco, F. (2019). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Recuperado el 21 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/673/Pacheco%20Cabezas%2c%20Fiorella%20Damaris.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Padilla, F. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral de personal profesional de enfermería. Hospital San José del Callao*. Tesis doctoral, Universidad Nacional del Callao, Callao. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5076/TESIS%20DOCTORADO%20MARTHA%20PADILLA%20%28MARZO%202020%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pertúz, F. (24 de Abril de 2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*,

- 20(2), 376-388. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/993/99356889009/99356889009.pdf>
- Pujol, L., & Dabos, G. (23 de Enero de 2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñonez, J. (15 de Enero de 2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 237-262. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/sophia/n28/1390-3861-sophia-28-00237.pdf>
- Rojero, R., Gómez, J., & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232019000200178](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232019000200178)
- Rojero, R., Gómez, J., & Quintero, L. (10 de Junio de 2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v35n151/0123-5923-eg-35-151-178.pdf>
- Sánchez, M., & García, L. (2 de Mayo de 2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Santamaria, K. (2021). *Liderazgo transformacional y Gestión Pública en la Municipalidad de Mochumi, Lambayeque*. Tesis, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77980>
- Silva, A. (2015). *Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR*. Tesis de licenciatura, Universidad

Central del Ecuador, Quito. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7316/3/T-UCE-0007-222i.pdf>

Simari, E. (13 de Diciembre de 2021). Liderazgo transformacional. Revisión de la literatura. *Revista Científica UCMB*, 1(1), 78-84. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://revistaucmb.com/index.php/revucmb/article/view/10/27>

Vargas, M., & Gómez, K. (5 de Febrero de 2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(90), 11-26. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2850/2161>

Yallerco, L., & Umire, Y. (2020). *Estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en enfermeros que laboran en la Micro Red Juliaca del Sector Salud Juliaca, 2020* . Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión, Juliaca. Recuperado el 21 de Marzo de 2022, de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3367/Luz\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3367/Luz_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

## ANEXOS

### ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

**I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:**

a. Género

Masculino	
Femenino	

**II. Instrucciones**

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Más o menos de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>					
DIMENSIÓN 01					
1. Su jefe mantiene buenas relaciones con su personal administrativo.					
2. Su jefe recompensa el buen desempeño de su personal administrativo.					
3. Su jefe orienta y aconseja a su personal administrativo.					
4. Su jefe mantiene una comunicación abierta con su personal administrativo.					
DIMENSIÓN 02					
5. Su jefe estimula soluciones creativas.					
6. Su jefe apoya la opinión de su personal administrativo.					
7. Su jefe estimula a su personal administrativo a tomar decisiones.					

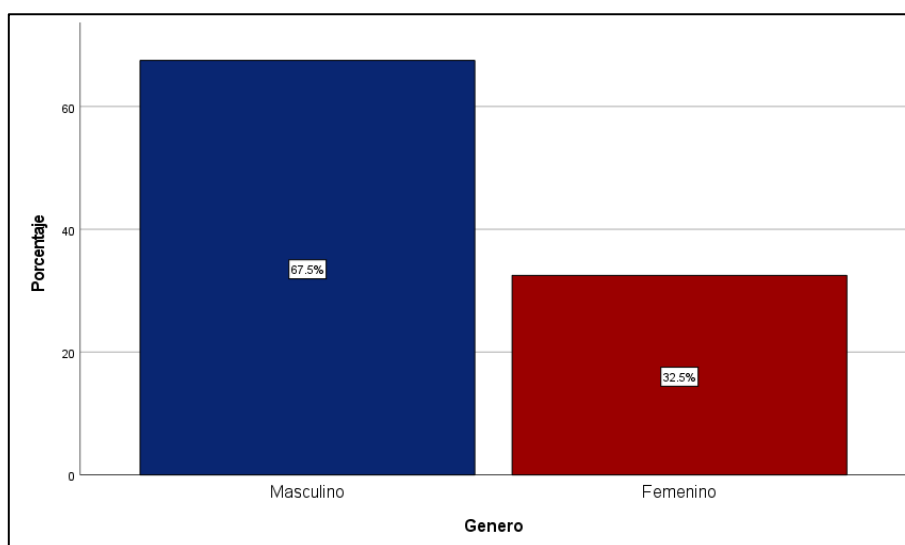


8. Su jefe estimula el desarrollo de las habilidades de su personal administrativo.					
<b>DIMENSIÓN 03</b>					
9. Su jefe motiva a su personal administrativo para que trabajen con entusiasmo.					
10. Su jefe motiva a su personal administrativo a lograr las metas.					
11. Su jefe inspira a lograr los objetivos.					
12. Su jefe estimula el trabajo en equipo.					
<b>DIMENSIÓN 04</b>					
13. El personal administrativo se identifica con su líder o jefe.					
14. Su jefe genera un clima de confianza.					
15. Su jefe es carismático.					
16. Su jefe es un ejemplo a seguir.					
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
<b>DIMENSIÓN 01</b>					
17. El hospital le brinda una compensación económica acorde al trabajo que realiza.					
18. El hospital brinda apropiadas condiciones de trabajo.					
19. Se siente estable en su puesto de trabajo.					
20. Mantiene un estatus de respecto dentro del hospital.					
21. Mantiene buenas relaciones interpersonales con los demás colegas dentro del hospital.					
22. El hospital capacita a su personal administrativo.					
<b>DIMENSIÓN 02</b>					
23. El hospital brinda independencia para tomar decisiones apresuradas si el momento lo amerita.					
24. El hospital brinda una variedad de opciones para realizar su trabajo.					
25. El hospital brinda a su personal administrativo la posibilidad de realizar una línea de carrera.					
26. El hospital brinda reconocimiento y distensión a su personal administrativo.					

**ANEXO N°02 – DATOS GENERALES**

*Tabla*  
**Género**

		f	%
Válido	Masculino	54	67.5
	Femenino	26	32.5
	Total	80	100.0



*Figura. Género.*

En el grupo de los hombres se encuentra el 67.5% y en el caso de las mujeres están representados por el 32.5%

## ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

### VALIDEZ DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.713
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	288.935
	gl	120
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p1	1.000	0.865
p2	1.000	0.743
p3	1.000	0.684
p4	1.000	0.823
p5	1.000	0.634
p6	1.000	0.714
p7	1.000	0.507
p8	1.000	0.793
p9	1.000	0.722
p10	1.000	0.794
p11	1.000	0.597
p12	1.000	0.708
p13	1.000	0.866
p14	1.000	0.866
p15	1.000	0.821
p16	1.000	0.863
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

## VALIDEZ DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.790
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	127.209
	gl	45
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p17	1.000	0.591
p18	1.000	0.604
p19	1.000	0.623
p20	1.000	0.800
p21	1.000	0.663
p22	1.000	0.692
p23	1.000	0.487
p24	1.000	0.806
p25	1.000	0.322
p26	1.000	0.719
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

## CONFIABILIDAD DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.921	16

## CONFIABILIDAD DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.883	10



## ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

Género	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Consideración individualizada	p 1	p 2	p 3	p 4	Estimulación intelectual	p 5	p 6	p 7	p 8	Motivación inspiradora	p 9	p1 0	p1 1	p1 2	Influencia idealizada	p1 3	p1 4	p1 5	p1 6
1	47	14	5	4	3	2	10	5	3	1	1	13	2	5	3	3	10	3	1	2	4
1	49	14	3	3	3	5	11	2	3	4	2	14	4	5	4	1	10	3	1	5	1
1	49	9	4	1	3	1	12	4	1	5	2	12	4	5	2	1	16	5	1	5	5
1	43	11	3	2	2	4	12	4	5	1	2	8	4	1	2	1	12	1	5	5	1
2	44	11	4	4	2	1	8	1	2	4	1	13	1	2	5	5	12	3	4	2	3
2	51	12	2	5	3	2	12	3	2	4	3	13	1	4	3	5	14	2	5	4	3
1	53	12	5	4	1	2	17	5	4	3	5	11	4	3	1	3	13	2	3	5	3
1	36	10	1	4	1	4	10	4	3	2	1	7	1	1	4	1	9	2	5	1	1
1	57	11	4	3	3	1	10	1	3	2	4	18	5	4	5	4	18	4	5	4	5
1	41	10	1	2	2	5	9	1	3	3	2	13	5	3	1	4	9	4	2	2	1
1	48	16	3	5	4	4	9	2	2	4	1	11	4	1	3	3	12	2	4	5	1
1	45	7	1	2	3	1	9	4	2	2	1	18	4	4	5	5	11	3	3	4	1
1	51	14	4	2	4	4	8	1	3	3	1	15	5	2	4	4	14	4	3	5	2
1	58	12	1	3	4	4	15	4	4	3	4	18	5	4	4	5	13	4	2	3	4
1	41	10	5	1	2	2	7	3	1	2	1	12	3	5	2	2	12	3	1	5	3
1	46	8	3	1	2	2	11	2	4	3	2	14	1	4	5	4	13	2	4	3	4
1	44	13	3	3	5	2	9	1	3	2	3	10	3	2	1	4	12	1	5	3	3
1	60	16	1	5	5	5	14	2	5	2	5	15	5	1	4	5	15	5	4	2	4
1	41	11	1	5	1	4	9	1	1	2	5	11	4	2	3	2	10	1	2	4	3
2	46	12	3	2	2	5	10	4	1	4	1	12	4	3	3	2	12	3	3	4	2
2	53	9	1	4	1	3	12	2	2	3	5	16	5	4	5	2	16	4	2	5	5
1	50	13	4	1	5	3	11	1	4	1	5	15	5	4	2	4	11	2	3	2	4
1	45	8	3	1	3	1	13	5	2	2	4	11	2	1	5	3	13	1	5	3	4
1	44	12	3	5	1	3	13	5	5	2	1	11	1	4	1	5	8	4	2	1	1
1	43	10	1	3	2	4	12	3	5	2	2	14	4	4	1	5	7	2	1	1	3
1	56	14	5	5	1	3	17	5	4	4	4	13	4	1	4	4	12	3	4	1	4
1	58	16	5	4	5	2	17	4	5	4	4	16	3	4	5	4	9	3	4	1	1
1	44	10	3	3	3	1	14	5	2	4	3	9	2	2	2	3	11	5	1	1	4
1	41	8	1	2	2	3	10	3	3	3	1	13	4	3	1	5	10	1	1	5	3
1	44	14	5	2	4	3	13	1	2	5	5	7	2	3	1	1	10	1	5	1	3
1	42	10	4	2	2	2	10	3	1	2	4	11	4	2	2	3	11	3	1	2	5
1	51	9	3	1	3	2	17	4	4	5	4	16	3	4	5	4	9	5	2	1	1

1	41	9	4	1	2	2	9	2	4	1	2	8	1	2	4	1	15	2	3	5	5
1	49	14	5	4	3	2	12	1	4	3	4	11	1	1	5	4	12	5	2	2	3
1	36	9	3	1	3	2	9	3	1	3	2	9	3	1	3	2	9	3	1	3	2
1	40	10	1	4	3	2	10	1	4	3	2	10	1	4	3	2	10	1	4	3	2
1	36	9	2	1	4	2	9	2	1	4	2	9	2	1	4	2	9	2	1	4	2
1	60	15	4	5	5	1	15	4	5	5	1	15	4	5	5	1	15	4	5	5	1
1	56	14	2	2	5	5	14	2	2	5	5	14	2	2	5	5	14	2	2	5	5
2	40	10	2	4	2	2	10	2	4	2	2	10	2	4	2	2	10	2	4	2	2
1	64	16	4	5	2	5	16	4	5	2	5	16	4	5	2	5	16	4	5	2	5
1	52	13	4	4	4	1	13	4	4	4	1	13	4	4	4	1	13	4	4	4	1
1	44	11	4	3	3	1	11	4	3	3	1	11	4	3	3	1	11	4	3	3	1
2	40	10	5	2	1	2	10	5	2	1	2	10	5	2	1	2	10	5	2	1	2
2	56	14	4	2	5	3	14	4	2	5	3	14	4	2	5	3	14	4	2	5	3
1	40	10	2	1	5	2	10	2	1	5	2	10	2	1	5	2	10	2	1	5	2
1	36	9	4	3	1	1	9	4	3	1	1	9	4	3	1	1	9	4	3	1	1
1	20	5	1	1	1	2	5	1	1	1	2	5	1	1	1	2	5	1	1	1	2
2	44	11	4	4	2	1	11	4	4	2	1	11	4	4	2	1	11	4	4	2	1
2	36	9	2	2	3	2	9	2	2	3	2	9	2	2	3	2	9	2	2	3	2
2	68	17	5	5	2	5	17	5	5	2	5	17	5	5	2	5	17	5	5	2	5
2	72	18	5	4	4	5	18	5	4	4	5	18	5	4	4	5	18	5	4	4	5
2	40	10	1	1	3	5	10	1	1	3	5	10	1	1	3	5	10	1	1	3	5
2	44	11	2	2	2	5	11	2	2	2	5	11	2	2	2	5	11	2	2	2	5
1	36	9	3	1	1	4	9	3	1	1	4	9	3	1	1	4	9	3	1	1	4
1	56	14	5	3	4	2	14	5	3	4	2	14	5	3	4	2	14	5	3	4	2
1	48	12	5	4	1	2	12	5	4	1	2	12	5	4	1	2	12	5	4	1	2
2	60	15	5	3	4	3	15	5	3	4	3	15	5	3	4	3	15	5	3	4	3
2	64	16	5	5	2	4	16	5	5	2	4	16	5	5	2	4	16	5	5	2	4
2	52	13	2	3	3	5	13	2	3	3	5	13	2	3	3	5	13	2	3	3	5
2	52	13	2	5	4	2	13	2	5	4	2	13	2	5	4	2	13	2	5	4	2
2	36	9	1	1	4	3	9	1	1	4	3	9	1	1	4	3	9	1	1	4	3
1	44	11	4	2	4	1	11	4	2	4	1	11	4	2	4	1	11	4	2	4	1
1	48	12	5	4	1	2	12	5	4	1	2	12	5	4	1	2	12	5	4	1	2
2	40	10	2	2	5	1	10	2	2	5	1	10	2	2	5	1	10	2	2	5	1
1	40	10	3	2	3	2	10	3	2	3	2	10	3	2	3	2	10	3	2	3	2
1	44	11	3	1	4	3	11	3	1	4	3	11	3	1	4	3	11	3	1	4	3
1	40	10	1	2	3	4	10	1	2	3	4	10	1	2	3	4	10	1	2	3	4
1	36	9	1	1	3	4	9	1	1	3	4	9	1	1	3	4	9	1	1	3	4
2	56	14	1	5	4	4	14	1	5	4	4	14	1	5	4	4	14	1	5	4	4
2	28	7	2	2	2	1	7	2	2	2	1	7	2	2	2	1	7	2	2	2	1
1	40	10	2	4	2	2	10	2	4	2	2	10	2	4	2	2	10	2	4	2	2

1	40	10	2	1	5	2	10	2	1	5	2	10	2	1	5	2	10	2	1	5	2
2	56	14	4	2	3	5	14	4	2	3	5	14	4	2	3	5	14	4	2	3	5
2	52	13	3	5	1	4	13	3	5	1	4	13	3	5	1	4	13	3	5	1	4
2	76	19	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	5	5	4	5
1	20	5	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	1	2	1	1
1	36	9	1	2	3	3	9	1	2	3	3	9	1	2	3	3	9	1	2	3	3
2	68	17	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17	4	4	4	5
2	52	13	4	1	5	3	13	4	1	5	3	13	4	1	5	3	13	4	1	5	3

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Factores extrínsecos	p17	p18	p19	p20	p21	p22	Factores intrínsecos	p23	p24	p25	p26
34	19	2	2	5	2	4	4	15	5	4	3	3
25	13	3	2	2	2	2	2	12	1	3	5	3
33	23	4	5	2	3	5	4	10	2	1	4	3
36	21	3	3	4	1	5	5	15	5	5	1	4
25	12	1	1	1	1	5	3	13	1	5	4	3
29	13	3	2	2	2	2	2	16	3	5	5	3
25	14	3	4	2	2	1	2	11	2	3	4	2
34	15	2	2	2	2	4	3	19	4	5	5	5
28	14	2	4	2	2	2	2	14	3	5	3	3
25	8	1	1	1	1	1	3	17	5	2	5	5
25	10	1	3	1	1	1	3	15	4	5	4	2
33	19	5	3	1	5	2	3	14	5	3	4	2
33	17	2	5	3	2	4	1	16	5	3	4	4
31	19	4	5	1	2	3	4	12	1	5	3	3
28	17	1	3	4	3	2	4	11	1	4	1	5
33	18	4	3	3	2	5	1	15	4	3	5	3
32	23	3	4	5	2	5	4	9	1	3	3	2
31	18	2	1	4	3	4	4	13	4	5	3	1
27	19	4	1	1	5	4	4	8	1	1	2	4
38	24	5	1	4	4	5	5	14	3	3	5	3
27	16	1	2	5	1	5	2	11	4	2	1	4
30	19	2	3	5	1	4	4	11	2	3	3	3
17	7	1	1	2	1	1	1	10	2	2	3	3
31	20	4	3	1	5	4	3	11	1	3	2	5



24	12	3	1	2	2	1	3	12	4	2	3	3
26	14	2	2	2	2	3	3	12	4	4	1	3
25	12	3	1	1	1	1	5	13	2	3	3	5
29	20	5	2	5	1	5	2	9	2	4	2	1
26	17	4	5	2	2	3	1	9	5	2	1	1
25	17	5	2	4	1	2	3	8	3	1	1	3
26	14	2	2	1	4	4	1	12	1	3	3	5
31	20	4	4	3	2	5	2	11	2	2	2	5
26	14	1	5	1	2	2	3	12	2	1	5	4
30	17	3	5	3	3	1	2	13	2	4	2	5
22	13	3	1	3	1	3	2	9	3	1	3	2
25	15	1	4	1	4	3	2	10	1	4	3	2
21	12	2	1	2	1	4	2	9	2	1	4	2
39	24	4	5	4	5	5	1	15	4	5	5	1
32	18	2	2	2	2	5	5	14	2	2	5	5
26	16	2	4	2	4	2	2	10	2	4	2	2
41	25	4	5	4	5	2	5	16	4	5	2	5
34	21	4	4	4	4	4	1	13	4	4	4	1
29	18	4	3	4	3	3	1	11	4	3	3	1
27	17	5	2	5	2	1	2	10	5	2	1	2
34	20	4	2	4	2	5	3	14	4	2	5	3
23	13	2	1	2	1	5	2	10	2	1	5	2
25	16	4	3	4	3	1	1	9	4	3	1	1
12	7	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1	2
30	19	4	4	4	4	2	1	11	4	4	2	1
22	13	2	2	2	2	3	2	9	2	2	3	2
44	27	5	5	5	5	2	5	17	5	5	2	5
45	27	5	4	5	4	4	5	18	5	4	4	5
22	12	1	1	1	1	3	5	10	1	1	3	5
26	15	2	2	2	2	2	5	11	2	2	2	5
22	13	3	1	3	1	1	4	9	3	1	1	4
36	22	5	3	5	3	4	2	14	5	3	4	2
33	21	5	4	5	4	1	2	12	5	4	1	2
38	23	5	3	5	3	4	3	15	5	3	4	3
42	26	5	5	5	5	2	4	16	5	5	2	4

31	18	2	3	2	3	3	5	13	2	3	3	5
33	20	2	5	2	5	4	2	13	2	5	4	2
20	11	1	1	1	1	4	3	9	1	1	4	3
28	17	4	2	4	2	4	1	11	4	2	4	1
33	21	5	4	5	4	1	2	12	5	4	1	2
24	14	2	2	2	2	5	1	10	2	2	5	1
25	15	3	2	3	2	3	2	10	3	2	3	2
26	15	3	1	3	1	4	3	11	3	1	4	3
23	13	1	2	1	2	3	4	10	1	2	3	4
20	11	1	1	1	1	3	4	9	1	1	3	4
34	20	1	5	1	5	4	4	14	1	5	4	4
18	11	2	2	2	2	2	1	7	2	2	2	1
26	16	2	4	2	4	2	2	10	2	4	2	2
23	13	2	1	2	1	5	2	10	2	1	5	2
34	20	4	2	4	2	3	5	14	4	2	3	5
34	21	3	5	3	5	1	4	13	3	5	1	4
48	29	5	5	5	5	4	5	19	5	5	4	5
13	8	1	2	1	2	1	1	5	1	2	1	1
21	12	1	2	1	2	3	3	9	1	2	3	3
42	25	4	4	4	4	4	5	17	4	4	4	5
31	18	4	1	4	1	5	3	13	4	1	5	3