

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Liderazgo transformacional del director en relación a la
satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud
Uliachín, abril – setiembre 2017**

Para optar el Grado Académico de Maestro en:

Salud Pública y Comunitaria

Mención:

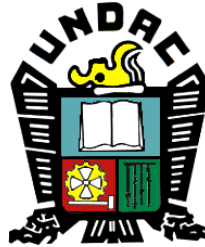
Gerencia en Salud

Autora: Lic. Marylin Mónica YURIVILCA CHUCO

Asesor: Mg. Samuel Eusebio ROJAS CHIPANA

Cerro de Pasco – Perú – 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

Liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción
laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril –
septiembre 2017

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Mg. Hans Nicolás HUAMAN LOPEZ
PRESIDENTE

Mg. Isaías Fausto MEDINA ESPINOZA
MIEMBRO

Mg. Jheysen Luis BALDEON DIEGO
MIEMBRO

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar, por su infinito amor, iluminarme y guiarme el camino, brindándome salud para lograr mis objetivos y otorgarme fortalezas para superar situaciones difíciles de la vida.

A mi madre por su cariño y apoyo incondicional que se convirtió en mi fortaleza para seguir adelante y sacrificar gran parte de su vida para educarme, a quien expreso mis logros que han sido los suyos, la amo infinitamente.

A mis familiares por brindarme el apoyo y amor que diariamente me dan fuerza para continuar perseverando con mis objetivos.

Al Asesor de Tesis, quien compartió bondadosamente su sabiduría, esmero, paciencia y dedicación en la elaboración del presente trabajo.

Marylin Mónica YURIVILCA CHUCO

RECONOCIMIENTO

A Dios por bendecirme, permitirme llegar hasta donde he llegado, por hacer realidad este sueño de obtener un estudio de Posgrado y brindarme la fortaleza para seguir adelante.

A la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, mi alma mater que me ha albergado todo este tiempo y ha sido pieza fundamental en mi formación profesional.

A la Escuela Posgrado, por brindar a través de su cuerpo de docentes los conocimientos que hoy acreditan que dejarán huellas como profesionales con grado de Maestro.

Al Área Administrativa y Asistencial del Centro de Salud Uliachín, por haberme brindado todas las facilidades, apoyo, confianza y respaldo en el Desarrollo del presente trabajo de investigación, siendo el pilar fundamental.

La Autora

RESUMEN

La investigación tiene el objetivo general de Determinar la relación existente entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017. El tipo de investigación empleado es la investigación Básica – cuantitativa; el diseño es no experimental de corte transversal. Se trabajó en una muestra constituida por 43 personas del área administrativa, asistencial y servicios auxiliares del establecimiento de salud. Para la recolección de información respecto a liderazgo transformacional, se empleó el cuestionario; y, para la variable satisfacción, se empleó la escala de Likert. El procesamiento de la información y el tratamiento de la hipótesis, se desarrolló a través de la estadística descriptiva e inferencial, usando el paquete estadístico SPSS v.24 y el Microsoft Excel 2016, cuyos resultados se presentan en cuadros y gráficos.

La investigación concluye que, existe relación estadística de $X^2 = 30.959 > X^2 = 9.488$ (4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; confirmando la existencia de relación estadística entre el liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017.

Palabras clave: liderazgo transformacional, satisfacción laboral

ABSTRACT

The investigation has the general objective to Determine the existent relation between the director's transformational Leadership that operates in the Health Care Facility and the staff's labor satisfaction Uliachín, April – September 2017. The kind of employed investigation is the Basic investigation – quantitative; The design is not experimental of transverse court. It was worked up in a sign constituted by 43 administrative, helping people of the area and auxiliary services of the establishment of health. For the information retrieval in relation to transformational leadership, the questionnaire was used; And, for the variable satisfaction, Likert's scale was used. Information processing and the treatment of the hypothesis, you developed through descriptive statistics and inferential, using the statistical parcel SPSS v.24 and the Microsoft Excel 2016, whose results present itself checkered and graphics.

The investigation concludes that statistical relation exists of $X^2_{\alpha} = 30.959 > X^2_{\alpha} = 9.488$ (4 grades of freedom and Significance's level of $\alpha = 0.05$. Therefore, the null hypothesis is refused and the alternating hypothesis is accepted; Confirming the existence of statistical relation between the director's transformational leadership and labor satisfaction of the staff that works in the Center of Health Uliachín, April - September 2017.

Keywords: Transformational leadership, labor satisfaction.

INTRODUCCION

El liderazgo, entendido, según Gómez ⁽¹⁾ como la capacidad de influir en un grupo para el logro de metas. Por su parte, Para Davis y Newstrom ⁽²⁾ el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Mientras que Payeras ⁽³⁾, lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento Hellriegel & Slocum ⁽⁴⁾.

A partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente al entorno dinámico, a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, que no solo les implica la modificación de sus configuraciones estructurales, sino también de sus procesos; es aquí donde la innovación surge como condición para que las organizaciones y empresas diversas se mantengan competitivas y, por ende, la necesidad de que el liderazgo las conduzca hacia esta ⁽⁵⁾.

En la actualidad se ha planteado que no solo estamos en la sociedad del conocimiento, o en la era de la gestión del conocimiento, sino también de la innovación como base de la economía. De esta forma, se está dando relevancia

a, cómo las empresas, y sus líderes, están gestionando sus recursos –como la capacidad de aprendizaje– para introducir de manera intencional “ideas, procesos, productos, procedimientos, que son nuevos a estos trabajos, grupos de trabajo u organizaciones y los cuales son diseñados para el beneficio del trabajo, equipos de trabajo y la organización” West & Farr ⁽⁶⁾ en sí; ya que, como lo argumentan Delgado Verde, Navas López, Martín de Castro y López Sáez: “es necesario acumular un alto grado de conocimiento que posteriormente se convierta en nuevo conocimiento y que tenga como resultado todo tipo de innovaciones; de tal forma que la organización se vaya adaptando adecuadamente a cualquier situación que se le presente” ⁽⁷⁾.

Por su parte, Locke (1976) define a la satisfacción laboral, como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción ⁽⁸⁾.

Por tal razón, se desarrolla el presente trabajo de investigación titulado “Liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril –setiembre 2017”, el cual tiene por

finalidad analizar y evaluar el liderazgo transformacional del director, así como, la satisfacción del trabajador del establecimiento de salud en estudio. Asimismo, identificar detalladamente los aspectos relacionados entre sí, y proponer su intervención conducente a la mejora de la calidad en los servicios de salud, considerando lo técnico y humano para lograr los efectos propuestos, tanto para los usuarios internos y externos.

El presente informe final de investigación consta de nueve apartados; **Introducción, Capítulo I;** Problema de investigación, Identificación y determinación del problema, Delimitación de la investigación, Formulación del problema, Formulación de Objetivos, Justificación y Limitaciones. **Capítulo II; Marco Teórico,** Antecedentes de estudio. Bases teóricas – científicas, Definición de términos básicos, Formulación de Hipótesis, Identificación de variables, Definición operacional de términos. **Capítulo III: Metodología y Técnicas de Investigación,** Tipo de investigación, Método, Diseño, Población y muestra. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, Técnica de procesamiento y análisis de datos, Tratamiento estadístico, Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos, orientación ética. recolección de datos. **Capítulo IV: Resultados y Discusión,** Descripción del trabajo de campo, presentación, análisis e interpretación de los resultados, prueba de hipótesis, Discusión de resultados. **Conclusiones. Recomendaciones. Referencias Bibliográficas. Anexos.**

INDICE

Dedicatoria	
Reconocimiento	
Resumen	
Abstract	
Introducción	
Índice	

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación y determinación del problema.....	1
1.2 Delimitación de la investigación	5
1.3 Formulación del problema.....	5
1.3.1 Problema general.....	5
1.3.2 Problemas específicos.....	5
1.4 Formulación del objetivos	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Justificación de la investigación.....	7
1.6 Limitaciones de la investigación.....	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio.....	9
2.2 Bases teóricas – científicas	18
2.3 Definición de términos básicos	53
2.4 Formulación de hipótesis	54
2.4.1 Hipótesis general	54
2.4.2 Hipótesis específicas	54

2.5 Identificación de variables.....	55
2.6 Definición operacional de variables e indicadores.....	55

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación	58
3.2 Método de investigación	59
3.3 Diseño de investigación	59
3.4 Población y muestra	60
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	62
3.7 Tratamiento estadístico.....	63
3.8 Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación...	63
3.9 Orientación ética.....	64

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Descripción del trabajo de campo	65
4.2 Presentación, análisis e interpretación de los resultados	65
4.3 Prueba de hipótesis	78
4.4 Discusión de resultados.....	89

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En el siglo XXI, se establecen teorías contemporáneas de liderazgo, entre ellas se destaca la teoría de liderazgo transformacional. El término fue acuñado en su momento por Burns ⁽⁹⁾, propuso las bases conceptuales del liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional involucra un intercambio de relaciones entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional en cambio, involucra la motivación de los seguidores para alcanzar desempeños superiores ⁽⁹⁾.

El liderazgo transformacional también reconoce las necesidades de los seguidores, pero se interesa por satisfacer necesidades más altas, en términos de la jerarquía de la pirámide de Maslow para cubrir la totalidad personal de sus seguidores, en este sentido ⁽¹⁰⁾.

El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus auto- intereses por el interés de bienestar del grupo ⁽¹¹⁾.

Mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como los motivan para ir más allá en bienestar del mismo⁽¹¹⁾.

El liderazgo transformacional y otros relacionados con la satisfacción laboral y organizacional, han sido tema de interés por investigadores y académicos a través del tiempo. Se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones al potencializar en los seguidores sus capacidades⁽¹¹⁾. De ahí la importancia que tiene este estudio para analizar la influencia del liderazgo transformacional y variables de resultado de directivos en algunas variables de satisfacción laboral y/u organizacional de sus seguidores en una Institución Pública, para el presente caso, establecimiento de salud de nivel I-3.

Desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre tuvo que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad. Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos y esa tendencia dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que

sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines u objetivos ⁽¹²⁾.

Durante la década de los treinta se dio inicio a los estudios sistemáticos sobre la satisfacción laboral y factores que podrían afectarla ⁽¹³⁾.

Hoppock, (1935), publicó la primera investigación que hacía un análisis profundo de la satisfacción laboral. A través de sus resultados enfatizó que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión ⁽¹⁴⁾. Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral ⁽¹⁴⁾.

Hablar de satisfacción laboral resulta difícil por tratarse de un concepto completamente subjetivo y emocional que representa el éxito o fracaso de la labor emprendida, la literatura disponible sobre el tema, indica la existencia de factores que influyen en el nivel de satisfacción que cada individuo tiene con relación al desempeño de su función o labor. Dentro de estos factores se pueden mencionar las condiciones laborales, condiciones del entorno, la naturaleza del trabajo y aspectos propios de la organización ⁽¹⁵⁾.

En el año 1959 Herzberg, sugiere que la real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer su puesto para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico. Esto dio pie para que a fines de los años 60's e inicio de los 70's se hiciera popular el método de mejoras en el trabajo que consistía en enriquecer el trabajo en sí y de esta manera lograr mejorar la moral y el desempeño de los trabajadores ⁽¹⁶⁾.

De esta manera este autor desarrolló una teoría de la satisfacción en el trabajo basada en la jerarquía de Abraham Maslow, en la que concluía que no todos los factores influyen en la satisfacción; los correspondientes a las necesidades más básicas cuentan si no están cubiertos, mientras que otros factores más elevados incrementan la satisfacción al conseguirlos ⁽¹⁶⁾. Esta conjetura, es la que más ha influido para estudiar la satisfacción laboral, denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, postula la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: extrínsecos (o higiénicos) e intrínsecos (o motivadores) ⁽¹⁷⁾.

En el personal de salud estos factores, interfieren en la ejecución del cuidado, es por eso que los programas de acreditación para las instituciones sanitarias suponen una garantía de excelencia tanto en la satisfacción profesional como en la calidad de los cuidados; esto ha motivado el interés por estudios en que se asocian alta tasa de ausentismo y síndrome del quemado o *burnout* entre los profesionales de la salud con la insatisfacción laboral ⁽¹⁸⁾ ⁽¹⁹⁾

Este fenómeno, se puede identificar a nivel mundial; sin embargo, la respuesta ante esta insatisfacción es variable, un efecto de esto es el alto índice de rotación del personal de salud entre las instituciones sanitarias y un alto índice de abandono profesional, produciendo una alarmante escasez de este recurso humano ⁽²⁰⁾.

Por todo ello, se decide ejecutar la investigación titulada "Liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017"

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló en el Centro de Salud Uliachín, establecimiento de salud de nivel I-3, ubicado en la ciudad de Cerro de Pasco, Distrito de Chaupimarca, provincia y departamento de Pasco. El estudio se llevó a cabo durante los meses de abril a setiembre de 2017; período que abarca los meses de realización del Servicio Rural Urbano Marginal de Salud (SERUMS).

El estudio se avoca a la identificación y asociación del liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017?

1.3.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión influencia idealizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017?

- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017?

1.4 FORMULACIÓN DEL OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la relación que existe entre la dimensión influencia idealizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017
- Establecer la relación que existe entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017
- Establecer la relación que existe entre la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción

laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017

- Establecer la relación que existe entre la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril - setiembre 2017

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Desde este punto de vista, el estudio se direcciona al logro del enriquecimiento del conocimiento científico a través del desarrollo de conceptos y análisis de teorías sobre las variables de estudio en el marco de la calidad de atención en los establecimientos de salud del primer nivel. Todo ello reforzado con las teorías, normas y directivas de la OMS (Organización Mundial de la Salud) y el Ministerios de Salud (MINSA).

Asimismo, esta investigación servirá de base para la realización de futuras investigaciones que se realicen en el ámbito de la salud.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El estudio, desde este punto de vista, busca aportar los elementos necesarios para abordar el liderazgo implementado por los establecimientos de salud y el nivel de desempeño de los usuarios internos, profesionales, técnicos de la salud, administrativos y otros quienes la integran; los cuales buscan analizar la trascendencia en el logro de las metas de atención y la satisfacción de los usuarios externos, a través de la generación de un clima organizacional favorable

Asimismo, permite conseguir que el personal de salud, autoridades gubernamentales nacionales, regionales y locales fomenten los mecanismos que coadyuven la calidad del servicio asistencial a partir de un liderazgo idóneo para el sector.

1.5.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El presente estudio, se fundamenta en los principios de la administración y salud, el cual pretende construir conocimientos que sienten las bases para el mejoramiento del liderazgo del directivo de los establecimientos de salud y el desempeño evaluado a través de la satisfacción del equipo de salud como usuarios internos; ello conducentes al mejoramiento de dichos establecimientos en su función administrativa y la mejora de la atención de salud a los usuarios externos.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo del trabajo de investigación en el Centro de Salud Uliachín, la autora realizó el Servicio Rural Urbano Marginal de Salud (SERUMS), teniendo todas las facilidades del caso para el desarrollo respectivo de la investigación. Asimismo, se tuvo la dificultad de no contar con estudios similares en la región y la localidad con las variables en estudio en el ámbito del sector salud y menos dentro del primer nivel de atención.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1. INTERNACIONALES

- A. **Jiménez (2014)** realizó la investigación denominada “La relación entre el liderazgo transformacional de los directores, la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes en una Universidad Privada”, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre la motivación hacia al trabajo y el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes de una facultad de una universidad privada en la ciudad de Bogotá, C.D, con una muestra conformada por 189 docentes y contando con un diseño de tipo descriptivo-correlacional. Concluyó que no existía relación p ($\text{sig} = ,566$), p ($\text{sig} = ,240$) entre el liderazgo transformacional, la motivación hacia el trabajo y el desempeño laboral docente, respectivamente, asimismo el desempeño laboral tiene una correlación significativa ($r = ,262^*$) con toda la motivación interna como un solo constructo. Al comparar los motivadores internos con los externos, los primeros son activadores de comportamiento y, por ende, de desempeño en el campo laboral. Es así, que demostró con su investigación que la variable desempeño laboral

podía obtener una correlación significativa que logre concordar con los objetivos y las hipótesis, mientras que las otras dos variables no obtuvieron relación.

Se demostró que la variable desempeño laboral se pudo obtener una correlación significativa logrando así coincidir con los objetivos y las hipótesis mientras que con las otras variables no se logró cumplir con el objetivo ya que no existe relación entre el liderazgo transformacional, la motivación hacia el trabajo y el desempeño laboral docente en esta universidad privada ⁽²¹⁾.

- B. **Polanco (2012)**, realizó la investigación denominada “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación Primaria”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional del directivo educativo y el desempeño laboral docente a nivel primaria, en las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo, cuya muestra estuvo conformada por 99 miembros (7 directivos y 92 docentes), contó con un diseño de tipo no experimental–transaccional y correlacional. Concluyó: Para el objetivo diseñado identificar los fundamentos esenciales del liderazgo, que existía un nivel eficiente de dichos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individual se presentaba muy eficiente en su aplicación. Asimismo infiere que el director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida, y un aprendizaje en equipo basado en la convicción que la sinergia o la suma de los esfuerzos, la cual permite resultados idóneos dentro de las instituciones educativas estudiadas, del mismo modo indican que los docentes manejan con deficiencia el acto pedagógico y la preparación

de la enseñanza, al contrario de la conducción de los procesos de aprendizaje que arrojaron una eficiente práctica, lo cual refleja que los proyectos no se realizan ni ejecutan, como deberían, lo que conlleva a la poca generación de actuaciones fundamentales para el cumplimiento de lo que es la calidad educativa. De tal modo, logró identificar un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director y donde el indicador consideración individualizada se presenta muy eficiente en su aplicación, logrando así resultados idóneos que los directores laboren de manera eficiente dentro de las instituciones educativas estudiadas. Se logró identificar al indicador consideración individualizada en un nivel eficiente en cuanto a la labor del director logrando así resultados idóneos en las labores de manera eficiente dentro de las instituciones educativas estudiadas pero sin embargo los docentes tienen dificultades para manejar el acto pedagógico y la preparación de la enseñanza pero todo lo contrario con los procesos de aprendizaje, esta investigación servirá para lograr un mejor interés en la mejora de estas dos instituciones de primaria ⁽²²⁾.

- C. **Álvarez (2010)**, en el estudio descriptivo sobre satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala, realizado con 90 sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de 14 preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral. Con base en los resultados, concluye que en el personal administrativo existe un alto nivel de satisfacción de los

colaboradores técnicos y secretariales administrativos de la institución, además de la satisfacción en el género femenino, esta encierra aspectos importantes dentro de la organización tales como; sentirse parte de la organización, ser tomado en cuenta, mejor comunicación con jefes inmediatos en comparación con el género masculino, asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo anterior recomendó el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos ⁽²³⁾.

2.1.2. NACIONALES

- A. En nuestro país, **Huillca (2015)** en su investigación, “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico”, cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente según la percepción de los estudiantes de la especialidad de Ciencias Histórico Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Cuya muestra estuvo constituida por 49 estudiantes de la Institución Educativa que cursan el V, VII y IX ciclo de la carrera de educación. Para la medición de la variable liderazgo transformacional diseñó y aplicó un cuestionario compuesto de 32 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Influencia idealizada y Motivación Inspiracional. Para la medición de la variable desempeño docente diseñó y aplicó un cuestionario constituido por 24 ítems, 8 ítems por cada dimensión: Personal, pedagógica y social. El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, permitió hallar una alta

correlación positiva significativa ($r= 0.842$) entre la variable liderazgo transformacional y desempeño docente. Por lo que concluyó que a una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente. Se demostró que en esta investigación con variables liderazgo transformacional y desempeño docente se obtuvo una alta correlación positiva y significativa logrando así cumplir con el objetivo y demostrando que a una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede lograr una mejor percepción del desempeño docente de la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico ⁽²⁴⁾.

- B. De igual manera, en la ciudad de Lima **Cervera (2012)** en su investigación titulada “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos”, desarrolló una investigación de tipo descriptivo-correlacional con una población de 171 docentes, cuyas conclusiones fueron: la existencia de una relación significativa ($r=0.85^{***}$) entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los olivos. Segundo, en el análisis de los resultados mostró que las diversas áreas del liderazgo transformacional del director estaban relacionadas significativamente con las diversas áreas del clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los olivos. Tal como, influencia idealizada y c. organizacional, donde obtuvo una relación significativa ($r=0.83^{***}$), así también, con motivación inspiracional y c. organizacional, obtuvo una relación significativa ($r=0,84^{***}$), de igual modo, con la dimensión estimulación intelectual y c. organizacional, obtuvo ($r=0.83^{***}$), y

finalmente la correlación entre consideración individualizada y c. organizacional ($r=0.83^{***}$), ambas significativas. Se concluye que existe una relación significativa entre las dos variables en esta investigación como son liderazgo transformacional y el clima organizacional pero también se demostró que las dimensiones del liderazgo transformacional como influencia, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada obtuvieron una relación significativa con el clima organizacional, se demuestra que si se pudo cumplir con el objetivo (25).

- C. **Pérez y Almeyda (2012)**, en la ciudad de Lima, realizaron la investigación denominada “El Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Pedagógica en la RED 09, UGEL 01, 2012”, cuyo objetivo fue determinar en qué medida se relaciona el liderazgo transformacional del director con la gestión pedagógica en la RED 09 – UGEL 01 en el año 2012, cuya muestra estuvo conformada por 100 docentes, contando con un diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Conclusiones: Primera: Que existe relación significativa del liderazgo transformacional del director con la gestión pedagógica en la RED N° 09 UGEL 01 año 2012. En la hipótesis general, cuyos resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman en la prueba de hipótesis, es significativa al nivel 0.01 de margen de error (bilateral) y al 99% de confiabilidad de los datos de la muestra de análisis en la investigación. Al contrastar los resultados de la muestra con la realidad observable, demuestran que la $r = 0,995$ cuya correlación es positiva alta. Segunda: En las hipótesis específicas, se obtuvo que; la relación es significativa al nivel 0.01 de margen de error (bilateral) y al 99% de confiabilidad de los datos de la muestra de análisis

en la investigación, que existe relación significativa de la influencia idealizada con la gestión pedagógica en la RED 09, y al contrastar los resultados de la muestra con la realidad demuestran que la $r = 0,997$ cuya correlación es positiva alta. Además, que la relación es significativa al nivel 0,01 de margen de error bilateral) y al 99% de confiabilidad de los datos de la muestra de análisis en la investigación, que existe relación significativa de la estimulación intelectual con la gestión pedagógica en la RED 09, y al contrastar los resultados de la muestra con la realidad demuestran que la ($r = 0,997$) cuya correlación es positiva alta, se valida la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula. También, que la relación es significativa al nivel 0,01 de margen de error (bilateral) y al 99% de confiabilidad de los datos de la muestra de análisis e la investigación que existe relación significativa de la inspiración motivacional con la gestión pedagógica en la RED 09, y al contratar los resultados de la muestra con la realidad demuestran que la ($r = 0,996$) cuya correlación es positiva alta. De igual manera, que la relación es significativa al nivel 0,01 de margen de error (bilateral) y al 99% de confiabilidad de los datos de la muestra de análisis en la investigación, que existe relación significativa de la consideración individual con la gestión pedagógica en la RED 09, y al contrastar los resultados de la muestra con la realidad demuestran que la ($r = 0,996$) cuya correlación es positiva alta. De tal manera, concluyeron que en dicha investigación se podía apreciar que existe una relación significativa de las dos variables, es decir, existe una correlación positiva alta, teniendo como objetivo las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. En esta investigación se logró cumplir con el objetivo ya que se observa que las dos variables existen una relación significativa alta de

esta manera también se observa que las dimensiones consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración motivacional y consideración individual obtuvieron una correlación positiva alta logrando cumplir con el objetivo ⁽²⁶⁾.

D. **Párraga y Bartolo (2014)**, realizaron una investigación denominada “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18–Ate, 2014”; su muestra estuvo conformada por 165 docentes, su diseño fue de tipo no experimental-transversal de tipo correlacional. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red nº 18–Ate, 2014. Concluyeron que, al efectuar la correlación entre Liderazgo Transformacional del director y desempeño del trabajador de servicio, que existía una correlación muy fuerte y significativa ($r= 0,959$). Además, que, realizada la correlación entre Liderazgo Transformacional del director y eficiencia del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas, existía una correlación muy fuerte y significativa ($r= 0,947$). También que, al realizar la correlación entre Liderazgo Transformacional del director y la satisfacción del trabajador de servicio, determinaron que existía una correlación muy fuerte y significativa ($r= 0,936$). Es así, que dicha tesis demostró que la relación que existía entre las variables liderazgo transformacional del directivo y desempeño del trabajador de servicios era una correlación muy fuerte y significativa. En esta investigación se observa que la relación que existe entre las variables liderazgo transformacional del directivo y desempeño del

trabajador de servicios es una correlación muy alta pero también una correlación muy fuerte y significativa entre la variable liderazgo transformacional y las dimensiones eficiencia del trabajador y la satisfacción del trabajador de servicios. Esta investigación puede servir de guía para próximas investigaciones futuras ⁽²⁷⁾.

2.1.3. LOCALES Y REGIONALES

A. **Porras, Daniel y Roque, Leibniz (2018)** en la ciudad de Cerro de Pasco, en su tesis el liderazgo y su incidencia en la cultura organizacional en la aldea infantil San Nicolás, Gobierno Regional de Pasco, 2017, tuvo como objetivo identificar en qué medida el liderazgo incide en el desarrollo de la cultura organizacional en la Aldea en estudio. Tomando a una muestra de 11 trabajadores de la entidad. Investigación de Tipo Descriptivo, de diseño no experimental, observacional, descriptivo correlacional. Método deductivo e inductivo. Sus resultados son: El liderazgo (autocrático, democrático y delegador) incide favorablemente en el desarrollo de la cultura organizacional (valores, creencias, conocimientos y formas de pensar) ⁽²⁸⁾

B. **Cóndor Surichaqui, Esther Alicia (2019)** en la ciudad de Cerro de Pasco en su tesis Modelo De Liderazgo Transformacional De Los Directores Y La Gestión De Calidad En Las Instituciones Educativas De La UGEL - Junín. Con el objetivo de Determinar la relación existente entre el modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL –Junín. Concluyó que, El modelo del liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín,

muestran poseer una relación positiva fuerte, tal como lo muestra los resultados de la correlación de Pearson siendo $r_{xy} = 0,8$ encontrándose cerca al valor ideal de 1,0. por lo que rechazamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_1); es decir, “Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín” ⁽²⁹⁾

2.2 BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS

El estudio sobre Liderazgo transformacional se basa en la teoría del proceso de influencia basado en la idealización, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada para el cambio de actitudes de los miembros para crear compromisos para cambiar los objetivos y las estrategias. Por lo cual, vamos a ampliar el marco teórico al respecto de las variables en estudio para comprender mejor el tema abordado.

I. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

1. ANTECEDENTES

El término Transformacional está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización.

Los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a nuevas alternativas o formas de pensar, facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo; etc.

“El paradigma transformacional nos ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más importantes que consiguen el perfil transformador del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a la diversidad, capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad” (Palomo, 2010)

Burns (1978) propone una teoría general del liderazgo político que sirve de base al desarrollo del Liderazgo Transformacional. Este enfoque entiende el liderazgo como un proceso de interrelación en el cual los líderes influye en sus seguidores, pero también son influidos por ellos. Estos líderes tratan de crear la conciencia de cambio a altos ideales y valores morales como la libertad, la justicia o la igualdad. Los líderes transformacionales procuran provocar cambios significativos en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización, con el fin de generar compromiso hacia las nuevas estrategias y objetivos. Se trata de influir, pero cediendo poder que los propios subordinados se conviertan a su vez en líderes y agentes de cambio. El líder transformacional es aquel que motiva a sus subordinados para que hagan más de lo que pensaba hacer. Eso se logra concienciando de la importancia de los objetivos propuestos y de los medios para alcanzarlos, animando a trascender el propio interés a favor del equipo y elevando el nivel de las aspiraciones particulares⁽⁹⁾.

Por otra parte, el líder transformacional puede contribuir al desarrollo de elementos clave para la vida de la organización, como el contrato

psicológico, el compromiso organizativo o una cultura fuerte. El contrato psicológico consiste en un conjunto no escrito de compromisos entre el individuo y la organización respecto a lo que cada uno ha de aportar y lo que recibirá. El líder transformacional fomenta una buena definición del contrato psicológico, a través de: una formulación de la visión (con sus repercusiones en misión y estrategia) en la que manifiesta claramente sus propios valores; el estímulo hacia el compromiso con los valores intrínsecos de la misión y del propio trabajo; y confirmando en la práctica diaria qué conductas son aceptables en la compañía. De manera análoga, alienta el compromiso con la organización mediante la descripción de la conducta que se demanda, el refuerzo visible de las contribuciones realizadas y el incremento de la responsabilidad personal al mostrar que las consecuencias de las acciones particulares repercuten en terceros. Por último, el líder establece el sistema de valores que configuran el núcleo de la cultura, la cual influye profundamente en los empleados, destacando lo importante y marcando las conductas que se consideran aceptables. En consecuencia, el líder construye una pieza clave no solo de la organización, sino de la comprensión colectiva de cuáles son los comportamientos apropiados (Camision, y González,).

Bass (1995) señala que el liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados pero el efecto de la influencia es dar poder a los subordinados y que se conviertan en agentes de cambio. En 1988, Bass definió que la transformación es el efecto del líder sobre los seguidores, quienes sienten confianza en él y están

seguro de conseguir resultados superiores. El liderazgo transformacional se basa en: a) influencia idealizada; b) motivación inspiracional; c) estimulación intelectual, y d) consideración individualizada.

Bass y Avolio (1988, 1990, 1994) explicarían que el liderazgo transformacional provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores con base en ciertas características. “Un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidad de orden superior”.

Entre la evidencia empírica existente destaca lo siguiente:

Se observó una relación positiva significativa entre liderazgo transformacional, motivación de los empleados y grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales.

La relación positiva con consecuencias organizacionales, tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo en el trabajo y en la organización.

El rol del liderazgo transformacional tiene un papel en la predicción de la confianza de los subordinados, por ejemplo, procesos más eficaces dentro de la organización entrega del proyecto en el tiempo fijado y altos niveles de creatividad e innovación. Se ha constatado una relación entre liderazgo transformacional y éxito en el desempeño de gerentes. Correlación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder.

Fuerte correlación entre liderazgo transformacional y soluciones más originales, altos niveles de desempeño y esfuerzo extra, lo que constituye un nuevo aporte de esta teoría, dentro de los modelos de liderazgo.

En este sentido, Burns ⁽⁹⁾ sostiene que “la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor”. Para Bass y Avolio (1994) los líderes transformacionales les pueden actuar de manera transaccional, pero los líderes transaccionales no pueden hacerlo, directamente relacionado con el estilo de liderazgo en la medida de añaden valor a cualquier esfuerzo colectivo.

2. DEFINICIÓN

El liderazgo transformacional define un estilo de liderazgo más ambicioso. Burns introdujo este concepto para explicar el comportamiento de líderes políticos que buscan el entusiasmo y fidelidad de sus seguidores. El líder transformacional no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados, consiguiendo así su entusiasmo e incluso su desarrollo intelectual y personal. El líder transformacional consigue inspirar nuevos valores en el grupo y es el estilo de liderazgo eficaz cuando se espera que los seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados

La evidencia empírica arroja resultados muy positivos a favor del liderazgo transformacional. Se ha comprobado que se consigue un desempeño extraordinario en grupos dirigidos por líderes que reúnen sus características. En el grupo liderado por un líder transformacional la rotación es menor y los niveles de productividad y satisfacción son superiores. (Vizcaino, Albacete, Barrales, Casado, Escudero, y Navarro 2011).

Por lo tanto, el liderazgo transformacional Expresa claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (Cannice, Koontz y Wehrich, 2012).

3. COMPORTAMIENTOS DE LOS LÍDERES TRANSFORMACIONALES

Si bien aún queda mucho por aprender sobre el liderazgo transformacional, existen suficientes coincidencias derivadas de muchos años de investigación que sugieren que hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales. Al igual que en el caso de los líderes carismáticos, un buen liderazgo transformacional requiere habilidad para iniciar el cambio y cuestionar el statu quo, reconocer las oportunidades para la organización y para otros, y asumir riesgos y estimular a otros para que hagan lo mismo. El liderazgo transformacional requiere ser capaz de inspirar una visión compartida. Los líderes transformacionales agrupan a otros alrededor de un sueño común y son expertos en formar una visión del futuro y atraer a otros para avanzar hacia ella. Deben estar en condiciones de servir de modelos en la ruta, es decir, dar el ejemplo de compromiso con una visión y valores compartidos. Los líderes transformacionales entienden que, para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas; estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas u a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros de otros y celebrar las pequeñas victorias. A partir de lo expuesto podemos resumir los comportamientos básicos de los líderes transformacionales.

Merece señalarse que algunos de estos comportamientos han recibido amplio apoyo conceptual entre los investigadores, mientras que otros han conseguido solo apoyo parcial. Por ejemplo, prácticamente en todos los estudios sobre esta materia se ha identificado la creación y articulación de una visión como un compromiso importante del proceso de liderazgo transformacional. Asimismo, la mayoría de los estudios han identificado facilitar la aceptación de las metas del equipo y el modelado del comportamiento adecuado como elementos fundamentales del liderazgo transformacional.

3.1 Creación y Articulación de la Visión

Comportamiento del líder que se dirige a encontrar nuevas oportunidades para la organización, la formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro.

3.2 Modelo de funciones

Establecer un ejemplo para los seguidores que sea congruente con los valores y expectativas de la organización

3.3 Fomentar la adquisición de las metas organizacionales

Comportamiento encaminado a estimular y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con metas compartidas

3.4 Expectativas de alto desempeño

Comportamiento que transmite las expectativas del líder de excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores.

3.5 Intercambio personalizado Líder – miembro

Comportamiento que indica que el líder confía, respeta y tiene fe en cada seguidor, además de que se preocupa por sus necesidades personales, no solo por las de la organización.

3.6 Delegación de autoridad (Empowerment)

Comportamiento del líder que motiva a los seguidores a “pensar fuera de los cartabones” y a reexaminar viejas formas y métodos.

(Lussier y Achua 2005).

4. ATRIBUTOS DE LOS LÍDERES TRANSFORMACIONALES

Se dice que los buenos líderes transformacionales poseen ciertos atributos:

- Se conciben como agentes del cambio.
- Son visionarios y confían en su intuición.
- Corren riesgos, pero no de manera irresponsable.
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognoscitivas excepcionales y analizan la situación minuciosamente antes de actuar.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia. (Robert y Achua 2005).

5. PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional desafía a los seguidores para mejorar. James Mac Gregor Burns ⁽⁹⁾ acuñó el término en un libro de 1978, en el que explicó que los líderes transformacionales aprovechan los valores de sus seguidores, y les ayudan a ser más motivados y operan a un nivel superior. El escritor teológico Erik Rees acuñó más tarde siete principios para el liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales son sencillos. Si quieres funcionar como un líder transformacional, necesitas una respuesta clara cuando alguien te pregunta cuáles son las metas de la organización. Idealmente, la respuesta tarda en algo más que los objetivos inmediatos, y captura la visión de un gran proyecto entero.

Para transformar tus seguidores o empleados, utiliza tu visión para motivarlos. Muéstrales cómo les pides que cumplan con sus valores y objetivos, y que lo que hacen hace una diferencia real en si tienen o no éxito.

Si tus subordinados no saben lo que necesitan saber, ayúdales a aprender. Si ellos no tienen las habilidades necesarias, organiza un entrenamiento para ellos. Para ser un verdadero líder transformacional, es necesario que hagas que sea lo más fácil posible para ellos llevar a cabo su misión.

5.1 INNOVACIÓN

El entorno de la empresa puede cambiar de muchas maneras. Tienes que estar dispuesto a cambiar con él y también tus empleados. Mientras mejor ellos puedan hacer frente al cambio, más eficaz van a estar en el cumplimiento de metas de la compañía.

5.2 MOVILIZACIÓN

La movilización de tus tropas, o voluntarios o empleados, significa implementarles con la confianza de que pueden hacer el trabajo. Esto requiere, a su vez, el ver a los seguidores que tienen las habilidades necesarias y entrenarlos para que puedan hacer una contribución real a tu organización y tu misión.

5.3 PREPARACIÓN

Como líder, tienes que estar preparado para cualquier desafío que enfrenta tu organización. Para ser el mejor líder, puede que tengas que transformarte. Comprométete a aprender constantemente más y entrenarte para ser mejor de lo que eres.

5.4 DETERMINACIÓN

El liderazgo no siempre es fácil. El liderazgo transformacional puede ser aún más difícil porque los objetivos son mucho más altos, lo que hace que sea más fácil quedarte corto, deprimirte y dudar y contemplar darte por vencido. Un verdadero líder transformacional tiene que encontrar la fuerza interior para seguir adelante, no importa lo que sea.

6. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los líderes de algunas organizaciones han observado que el liderazgo es cuestión de mucho más que las características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares. Han visto que es todo eso y mucho más. A las personas que se requieren para guiar a las organizaciones durante los cambios que se necesitan se les llama líderes transformacionales. Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismo y en sus opiniones. Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable. También desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas. Los líderes transformacionales proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros. Aceptan los

riesgos que entrañan perseguir nuevas oportunidades. Tienen una capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía y, en general, tienen una enorme inteligencia emocional. Por lo anterior la gente confía mucho en ellos y sus organizaciones registran un mejor desempeño.

Cada líder transformacional es un mosaico de estas características; puede ser más fuerte que otros en razón de algunas características, pero lo probable es que todas ellas estén presentes

6.1 VISIONARIOS

Quizá la característica dominante de los líderes transformacionales es su capacidad para crear una visión que vincula a las personas entre sí y que crea un futuro nuevo.

Los líderes transformacionales tienen algo más que una simple visión. También tiene un mapa de caminos para realizarla. Lo importante es que los seguidores “compren” esa visión y que el líder tenga un plan para llenarlos de energía a efecto de que la puedan realizar. Los visionarios desafían las viejas creencias y maneras de hacer las cosas. Creen con firmeza en sus ideas y son capaces de comunicarlas con claridad y de usarlas para emocionar a otros.

6.2 CARISMÁTICOS Y ÉTICOS

Los líderes transformacionales son carismáticos, pero no todos los líderes carismáticos son líderes transformacionales. Un líder carismático es una persona capaz de influir en otras porque sus cualidades producen inspiración. La palabra griega Kharisma significa “don de los dioses”. Los líderes que tienen carisma, como John Thomson de Symantec, tienen el don de conseguir la

cooperación y dedicación de los seguidores. Estos atribuyen a los líderes carismáticos cualidades heroicas y extraordinarias. Los líderes carismáticos pueden beneficiar a la organización o la sociedad, pero también las pueden perjudicar

6.3 SEGUROS

Como los líderes transformacionales luchan por ser éticos en sus relaciones, la gente considera que son seguros. Los empleados que no confían en un líder durarán su siguen la visión expresada por el líder e interpretarán sus mensajes inspiradores con escepticismo. Con frecuencia estos líderes son conocidos por su honestidad bajo presión, hablan directo y respetan sus compromisos. “hacen lo que dicen”.

Además de que la gente los percibe como seguros, los líderes transformacionales confían en sus seguidores. Estos líderes delegan tareas y facultades a sus seguidores. Asimismo, fomentan de manera muy activa el flujo de información bilateral.

6.4 PENSADORES

Los líderes transformacionales son pensadores. Piden a los seguidores que partan de su visión ofreciéndoles soluciones innovadoras y nuevas ideas. Fomentan la solución de problemas y los razonamientos positivos. También creen que se deben asumir riesgos, pero fundan sus acciones en un análisis y una discusión bien meditados. Fomentan la creatividad, alientan a los seguidores a cuestionar los supuestos y las prácticas antiguas y espera que así lo hagan. Estos líderes suelen concentrarse en el “que” y en el “porque” de los problemas, y no en el “quien” para responsabilizarlos. Estos

líderes piensan que no existe nada que sea tan bueno, tan establecido ni tan político que no se pueda desafiar o cambiar.

6.5 CONSIDERADOS

Los líderes transformacionales piensan en las necesidades de terceros y tiene una enorme capacidad para sentir empatía. Escuchan con atención las preocupaciones de los empleados, los clientes, los proveedores y el público. Están dispuestos a aceptar su responsabilidad cuando se presentan los errores inevitables y no buscan chivos expiatorios; respetan y volverán las contribuciones de todos los empleados. Los líderes transformacionales a menudo están dispuestos a sacrificar su ganancia personal inmediata si ello beneficia a otros. Utilizan sus fuentes de poder para mover a las personas y a los equipos hacia sus visionarios, pero evitar usar el poder para su provecho personal

6.6 DIGNOS DE CONFIANZA

Los líderes transformacionales proyectan optimismo y confianza en sí mismos. Los seguidores deben ver que el líder es un apasionado de una visión y que confía en que puede alcanzar, pero no puede ser arrogante. Estos líderes también demuestran confianza en los seguidores. Reconocen que se cometerán errores y saben que, si los errores no se corrigen, los seguidores sentirán aversión al riesgo. (Hamptom, 1989).

7. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Sin embargo, según Bass y Avolio (1997), básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional. El primero y

más importante de los factores transformacionales es el carisma, al que en los últimos años se viene denominando influencia idealizada (Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio 1994; Bass 1999). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores. El segundo factor inspiración (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma. El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias. Y finalmente, el cuarto factor es el de consideración individualizada que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y, además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno (30).

2.1 INFLUENCIA IDEALIZADA

Destaca por tener una visión clara; ganarse respeto y la confianza; dar seguridad; provoca identificación y compromiso de sus colaboradores.

Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda

identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética ⁽³⁰⁾.

Opinan Bass y Riggio (2006), que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal ⁽³¹⁾.

Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales, así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal ⁽³²⁾.

2.2 CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL

Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal y les otorgan responsabilidades diferentes.

Autores aseveran que, en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Ahora bien, Velásquez (2006), agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como

una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores
(33).

Por su parte, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro, así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo (34).

Opinan Leithwood, Mascall y Strauss (2009), que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional (32).

De igual forma, los autores antes mencionados (2009) agregan que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, por ende, se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado (35).

2.3 ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.

Bass y Avolio (2006), indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas ⁽³⁰⁾.

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006), agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones, así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen ⁽³¹⁾.

En el criterio de Leithwood, Mascal y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones ⁽³²⁾.

2.4 MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

Dan ánimo y general entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

Bass y Avolio (2006), plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes ⁽³⁰⁾.

En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es **inspirador**, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida ⁽³¹⁾.

Para Velásquez (2006), tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir ⁽³³⁾.

8. VARIABLES DE RESULTADO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Al analizar las variables de resultado, Bass y Avolio (2006), señalan que el líder puede considerar el resultado de sus acciones tomando como referencia tres aspectos: la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus seguidores; las cuales se explican seguidamente ⁽³⁰⁾:

8.1 SATISFACCIÓN

Para Bass y Avolio (2006), está integrada por las acciones del líder.

Dentro de estas acciones, están aquellas que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agradados con las decisiones del líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades ⁽³⁰⁾.

Por su parte, Chiavenato (2006), agrega que la satisfacción comprende el grado en el cual el trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y con la organización. Destaca que el líder a través de su actuación puede lograr que el personal se sienta agradado con las condiciones laborales, siendo, por tanto, un elemento de la dirección relevante para el logro de los objetivos ⁽³⁶⁾.

Señala Baldoni (2007), que los líderes deben esforzarse por obtener los mejores resultados, en dicho proceso deben procurar generar satisfacción en sus seguidores, es decir, una actitud valorativa favorable la cual influye de una manera significativa en los comportamientos y como consecuencia lógica en los resultados, porque implica el grado en el cual el trabajador siente que existe correspondencia entre su esfuerzo, los resultados y las demandas laborales ⁽³⁷⁾.

8.2 ESFUERZO EXTRA

Respecto al esfuerzo extra, Bass y Avolio (2006), señalan que son por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los

seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral. Estos líderes estimulan constantemente a sus seguidores a participar activamente, y logra concretar esta colaboración ⁽³⁰⁾.

Chiavenato (2006), afirma que el esfuerzo del trabajador es un factor esencial para generar productividad y desarrollo en las organizaciones. De allí, es fundamental que la dirección o líderes se orienten a proveer de las iniciativas necesarias, tanto a nivel de incentivo como motivacionales, para lograr de ellos el más alto esfuerzo en pro de las metas ⁽³⁶⁾.

8.3 EFECTIVIDAD

Para Bass y Avolio (2006), se constituye por las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles ⁽³⁰⁾.

Del mismo modo, Chiavenato (2006), señala que la efectividad implica realizar las labores con eficiencia y eficacia. La eficiencia es considerada como la utilización correcta de los recursos disponibles, mientras que la eficacia es una medida del logro de resultados ⁽³⁶⁾.

Por su parte, Baldoni (2007) agrega que el líder debe llevar a cabo las actividades de trabajo, las cuales le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y estimular a los seguidores para que éstos se

logren con el menor uso de los recursos disponibles, de manera pues, puedan ser calificados como efectivos en sus labores ⁽³⁷⁾.

En base a lo planteado, se evidencia que en la práctica existen variables determinantes en los resultados derivados del liderazgo transformacional, las cuales se aplican dentro del ámbito organizacional, por cuanto la satisfacción se vincula con el agrado que sienten los seguidores por quienes lideran los procesos empresariales. Aunado a ello, se destaca la importancia del esfuerzo extra como un elemento para lograr mayor excelencia en las actividades vinculadas con el bienestar de los seguidores, y la productividad organizacional. Del mismo modo, también se enfatiza la efectividad, por cuanto en cualquier empresa, es fundamental alcanzar los objetivos trazados ⁽³⁵⁾.

II. SATISFACCIÓN LABORAL

1. DEFINICIÓN

Davis y Newstrom ⁽³⁸⁾, definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

2. ACTITUDES EN LOS EMPLEADOS

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

2.1 DEDICACIÓN AL TRABAJO

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su

vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

2.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva

que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

2.3 ESTADO DE ÁNIMO EN EL TRABAJO

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

3. CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEADO

Robbins y Coulter ⁽³⁹⁾, señalan las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del debería ser.

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto.

- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.
- Retribución.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez.

Hay autores que manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta, para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

4. TEORÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Koontz y Wehrich ⁽⁴⁰⁾, señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado.

4.1 Teoría del ajuste en el trabajo.

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en

este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

4.2 Teoría del grupo de referencia social.

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

4.3 Teoría de la discrepancia.

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de

valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

4.4 Teoría de los eventos situacionales.

¿Por qué algunos empleados que ocupan puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no

tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

5. MODELO DINÁMICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Existen seis formas de satisfacción laboral.

- La satisfacción laboral progresiva. El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- La satisfacción laboral estabilizada. El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- La satisfacción laboral resignada. El individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- La insatisfacción laboral constructiva. El individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones de buscar formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.

- La insatisfacción laboral fija. El individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
- La pseudo-satisfacción laboral. El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

6. CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o, todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

7. CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son.

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Robbins ⁽³⁹⁾, indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

7.1 AÑOS DE CARRERA PROFESIONAL

A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años, esta reducción se debe, por

lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

7.2 EXPECTATIVAS LABORALES

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si, por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas.

Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.

- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

8. NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL

8.1 SATISFACCIÓN GENERAL

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

8.2 SATISFACCIÓN POR FACETAS

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor

pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins, por su parte señala que, el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños ⁽³⁹⁾.

9. CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO

Salinas (2005), indica que, al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista, así como los nervios.

Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto

desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Estos factores facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores.

10. SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ - RETO DEL TRABAJO

Robbins ⁽³⁹⁾, señala que, dentro de estos factores, se resaltan, según estudios, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham ⁽⁴¹⁾ aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales.

- **Variedad de habilidades.** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- **Identidad de la tarea.** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea.** El grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía.** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo.** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado y por lo consiguiente disminuye la satisfacción.

11. SISTEMAS DE RECOMPENSAS JUSTAS

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo, sistema de salarios y políticas de ascenso que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho. Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.3.1 Influencia idealizada (atribuida): Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan imitarlos

2.3.2 Influencia idealizada (conducta): Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas

2.3.3 Motivación inspiracional: Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización

2.3.4 Estimulación intelectual: Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos solución a los problemas que puedan plantearse

2.3.5 Consideración individualizada: Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.

2.3.6 Satisfacción: las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.

2.3.7 Esfuerzo extra: las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.

2.3.8 Satisfacción laboral: Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo.

2.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Existe relación entre la dimensión influencia idealizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017
- Existe relación entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017
- Existe relación entre la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017
- Existe relación entre la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del

personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017.

2.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1 Variable 01: Liderazgo transformacional

2.5.2 Variable 02: Satisfacción Laboral

2.6 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES E INDICADORES

2.6.1 VARIABLE: Liderazgo transformacional

Definición conceptual:

El liderazgo transformacional es un liderazgo positivo, el rol de líder es el de inspirar a todos y a cada uno de los individuos como equipo. El líder enfrenta creativamente los problemas con fortalezas individuales; retribuye los esfuerzos, promueve y refuerza conocimientos ⁽⁴²⁾.

Definición operacional:

El liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones según Bass citado por Méndez (2009) motivación inspiracional, carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individual ⁽⁴³⁾.

2.6.2 VARIABLE: Satisfacción Laboral

Definición conceptual:

Estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, que están ligadas a factores motivacionales como los Extrínsecos e Intrínsecos ⁽⁴⁴⁾

Definición operacional:

EXTRÍNSECOS

Son aquellos que causan la **insatisfacción** del empleado, y se localizan en: sueldo supervisión, beneficios laborales, condiciones ambientales y físicos, compañero de trabajo, y comunicación

INTRÍNSECOS

Son aquellos que hacen que el empleado este **satisfecho** con su cargo, estos están relacionados con: trabajo en sí, recompensas- reconocimiento y promoción

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	Escala Medición
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	A. INFLUENCIA IDEALIZADA	<ol style="list-style-type: none">1. Fomenta identificación2. Comunica acciones3. Otorga confianza4. Inspira confianza5. Resalta visión colectiva6. Promueve sentido institucional	Ordinal: • Alto/ Favorable • Moderado • Bajo/ desfavorable
	B. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	<ol style="list-style-type: none">1. Trata como aliado al personal2. Considera las habilidades personales3. Contribuye lograr el potencial4. Promueve el autodesarrollo5. Conoce necesidades individuales6. Vincula necesidades personal/usuario	
	C. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	<ol style="list-style-type: none">1. Promueve actualizaciones2. Impulsa perfeccionamiento3. Refuerza desarrollo profesional4. Estimula al destacado5. Flexible normativamente6. Rompe esquemas de rutina	

	D. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspira el trabajo por causa común 2. Comparte misión y visión 3. Motiva la mejora del desempeño 4. Actúa con entusiasmo 5. Muestra confianza 6. Propicia optimismo 	
SATISFACCIÓN LABORAL	<p>INTRÍNSECOS</p> <p>EXTRÍNSECOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo • Presión en el trabajo • Relación personal • Distensión en el trabajo • Adecuación para el trabajo • Control sobre el trabajo • Variedad de tareas 	<p>Ordinal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ALTO / Satisfecho • MODERADO/ Parcialmente Satisfecho • BAJO/ No Satisfecho

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tomando a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio ⁽⁴⁵⁾. El estudio se enmarca en el tipo de investigación:

Descriptivo, porque registra los datos tal y como se presentan en la realidad, poniendo de manifiesto las características actuales de las variables.

Correlacional, porque permite determinar la relación existente entre las variables de estudio: Liderazgo transformacional y Satisfacción Laboral

Prospectivo, porque la investigación se realiza a partir de, a través del tiempo; en adelante.

Observacional, porque en el desarrollo de la investigación, no existe manipulación de variable alguna.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se utilizó los métodos generales de análisis - síntesis e inductivo – deductivo. Como método auxiliar se aplicó el método Estadístico, el cual se basa en el empleo de números, agrupación de los mismos, la comparación de los hechos y la utilización de datos recogidos para formular leyes. Su base metódica radica en el empleo de números para señalar y presentar los hechos investigados, los que a su vez podrán ser agrupados, clasificados y presentados.

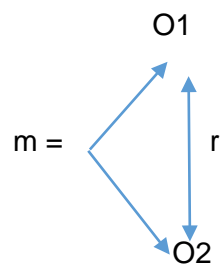
Las conclusiones fueron plasmadas a través de la estadística inferencial, con la prueba de correlación de variables, utilizando la Prueba estadística no paramétrica de la Chi Cuadrada.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño empleado para responder a las preguntas planteadas y comprobar las hipótesis de la investigación, se empleó el diseño No Experimental con corte transversal, recolectando datos en un tiempo único y sin manipulación de variable alguna ⁽⁴⁵⁾.

A través de este diseño nos proponemos indagar sobre el Liderazgo transformacional del director y Satisfacción Laboral del personal que labora en el Centro de Salud Uliachín, para posteriormente analizar la relación existente entre ellas.

Esquema del diseño:



Interpretando el diagrama tenemos:

m: Muestra de la población

v1: Liderazgo transformacional

v2: Satisfacción Laboral

O: Observación a variable

r: Relación entre variables

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

Tomando a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio ⁽⁴⁵⁾, Teniendo en cuenta la definición de población como el conjunto de los elementos del cual se quiere investigar. La población para el presente estudio lo conforman el Personal del Área Asistencial, Administrativo y Personal de Servicios auxiliares (médico, enfermera, obstetra, odontólogo, nutricionista, psicólogo, tecnólogo médico, técnico enfermería, personal administrativo, personal de seguridad y limpieza), Haciendo un total de 50 trabajadores.

MUESTRA

Tomando a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio ⁽⁴⁵⁾, se define muestra al subconjunto de la población, el mismo que debe ser seleccionado para integrar el estudio. En la investigación que presento, la muestra está constituida por 43 personales del Centro de Salud Uliachín - Pasco durante los meses de abril a setiembre del año 2017. No tuvo muestreo, ya que, por ser una población conocida y finita, se aplicó criterios de selección.

INCLUSIÓN:

- Personal administrativo, asistencial y servicios auxiliares del Centro de Salud Uliachín, con algún tipo de vínculo laboral remunerado
- Personal que dio consentimiento informado
- Personal con permanencia y sin licencia durante el período de estudio, abril-setiembre 2017.

EXCLUSIÓN:

- Personal administrativo, asistencial y servicios auxiliares del Centro de Salud Uliachín, sin algún tipo de vínculo laboral remunerado
- Personal que no dio consentimiento informado
- Personal sin permanencia y con licencia durante el período de estudio, abril-setiembre 2017.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas de recolección de datos.

Tomando a Tamayo ⁽⁴⁶⁾ Es la parte operativa del diseño investigativo. Hace referencia al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos.

El estudio utiliza la técnica de la encuesta, que según Tamayo y Tamayo (2004), Es aquella que lee el encuestado, la serie de interrogantes y/o ítems cuya característica es la estructuración, planificación y completadas por un encuestador frente a quien va respondiendo. Para el presente estudio, dirigida al personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, durante el período abril a setiembre de 2017.

3.5.2 Instrumento de recolección de datos

3.5.2.1. Cuestionario para medir la variable liderazgo transformacional.

En el estudio se usó el cuestionario de liderazgo transformacional, comprendido por 24 ítems, el cual evalúa en una escala de respuestas de: 1: nunca; 2: raras veces; 3: algunas veces; 4: casi siempre; 5: siempre. Según y Rodríguez (2005) “conciernen a una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el que investiga centre su atención en aspectos precisos y sean sujetos a determinadas circunstancias” (p. 98).

3.5.2.2. Instrumento para medir la variable Satisfacción laboral

Se utilizó el cuestionario tipo Likert de Font Roja. En este cuestionario, a cada ítem se le puede asignar un puntaje en una escala que va desde 1 a 5 puntos, donde 1 indica rechazo, 3 indica indiferencia y 5 indica aceptación. El puntaje global mínimo es de 24 puntos y el puntaje global máximo es de 120 puntos. Todos los ítems negativos requirieron de una recodificación ya que por su contenido gramatical se deben calificar de forma inversa.

3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.6.1. Aplicación de los instrumentos.

Cuestionario:

Liderazgo transformacional

Se aplicó en un tiempo de 20 minutos, a través de aplicación directa. Se le explicó en primera instancia los objetivos y los propósitos de la investigación;

pasando luego de su aceptación a firmar el consentimiento informado. Asimismo, a las indicaciones para rellenar sus respuestas en el instrumento.

Satisfacción laboral

De igual forma, se aplicó dentro del tiempo establecido de 20 minutos posteriores a la aplicación del cuestionario para liderazgo transformacional, proveyendo las indicaciones respectivas del caso. El cuestionario FONT ROJA es un instrumento utilizado ampliamente en el sector salud que considera 7 componentes para medir la satisfacción laboral: Satisfacción por el trabajo, Presión en el trabajo, Relación personal, Distensión en el trabajo, Adecuación para el trabajo, Control sobre el trabajo y variedad de la tarea.

3.7 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 24; como también el programa Excel 2016.

Por la naturaleza de las variables de estudio, en primera instancia se utilizó la estadística descriptiva para hallar las medias de sus respuestas de siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), a veces (2), nunca (1). Para la prueba de hipótesis se utilizó la estadística inferencial a través de la técnica no paramétrica Chi cuadrada, con ello determinar el grado de asociación entre nuestras variables de estudio.

3.8 SELECCIÓN, VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.8.1. Validez por juicio de expertos:

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio manifestaron que: “La eficacia de un instrumento, a través del cual mide una variable ⁽⁴⁵⁾. En el presente estudio, la validez de los instrumentos está dada por juicio

de expertos de estudios anteriores realizados para medir las variables como Liderazgo transformacional (Sotteccani Katy) ⁽⁴⁷⁾ modificada para la investigación) y la variable satisfacción laboral (estudio realizado por Marín Samanez, Helen y Placencia Medina Maritza) ⁽⁴⁸⁾

3.9 ORIENTACIÓN ÉTICA

La autora, fue parte de la institución de salud como es el Centro de Salud Uliachín en calidad de Enfermera SERUMS durante el período que se ejecutó el presente estudio. Por lo tanto, como parte del equipo de salud, los datos recolectados y los resultados que se presentan a través del presente informe de tesis, son datos recabados de fuente primaria, con el consentimiento informado de los usuarios internos del establecimiento de salud, el cual establece los pormenores de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo fue desarrollado durante los meses de abril a setiembre de 2017, período de tiempo en que la autora de la presente investigación, fue parte del Establecimiento de salud de nivel I-3 de la ciudad de Cerro de Pasco como es el Centro de Salud Uliachín en calidad de Enfermera SERUMS (ver anexo 4). Por lo tanto, como parte del equipo de salud, los datos recolectados y los resultados que se presentan a través del presente informe fueron recabados de fuente primaria durante este período.

4.2 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados se presentan a través de cuadros y gráficos estadísticos para la mejor visualización y análisis de la información; asimismo, para la contrastación de la hipótesis, se utiliza la estadística de tipo inferencial, a través de la técnica no paramétrica X^2 , y evaluar la relación de nuestras variables de estudio.

CUADRO N° 01

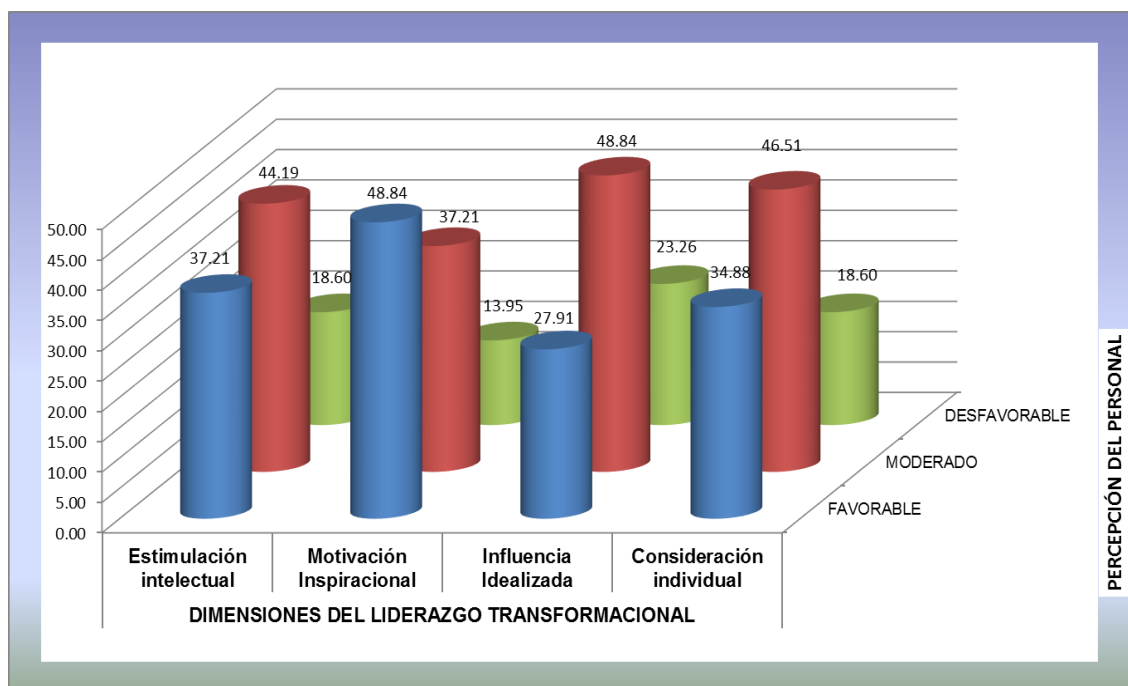
PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN EN RELACIÓN AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE 2017

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	PERCEPCIÓN DEL PERSONAL						TOTAL	
	FAVORABLE		MODERADO		DES-FAVORABLE			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Estimulación intelectual	16	37.21	19	44.19	8	18.60	43	100.00
Motivación Inspiracional	21	48.84	16	37.21	6	13.95	43	100.00
Influencia Idealizada	12	27.91	21	48.84	10	23.26	43	100.00
Consideración individual	15	34.88	20	46.51	8	18.60	43	100.00
TOTAL	16	37.21	19	44.19	8	18.60	43	100.00

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 01

PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN EN RELACIÓN AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE 2017



FUENTE: Cuadro N° 01

INTERPRETACIÓN

En el cuadro estadístico y gráfico N° 01, se evidencia la percepción del personal en relación a las dimensiones del liderazgo transformacional del director, Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017; donde podemos apreciar lo siguiente: Que, El 44.19% del personal del Centro de Salud de Uliachín, percibe moderado liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 37.21% percibe un liderazgo transformacional favorable; y, el 18.60% percibe un liderazgo transformacional desfavorable del director.

Respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional del director del Centro de Salud Uliachín: La dimensión estimulación intelectual en el liderazgo transformacional del director es percibida mayormente como moderado en un 44.19%; mientras que el 37.21% lo percibe como favorable; y el 18.60% lo percibe como desfavorable.

La dimensión motivación inspiracional en el liderazgo transformacional del director es percibida en mayor proporción como favorable en un 48.84%; mientras que el 37.21% lo percibe como moderado; y el 13.95% lo percibe como desfavorable.

La dimensión influencia idealizada en el liderazgo transformacional del director es percibida de igual manera como moderado en un 48.84%; mientras que el 27.91% lo percibe como favorable; y el 23.26% lo percibe como desfavorable.

La dimensión consideración individual en el liderazgo transformacional del director es percibida mayormente como moderado en un 46.51%; mientras que el 34.88% lo percibe como favorable; y el 18.60% lo percibe como desfavorable.

CUADRO N° 02

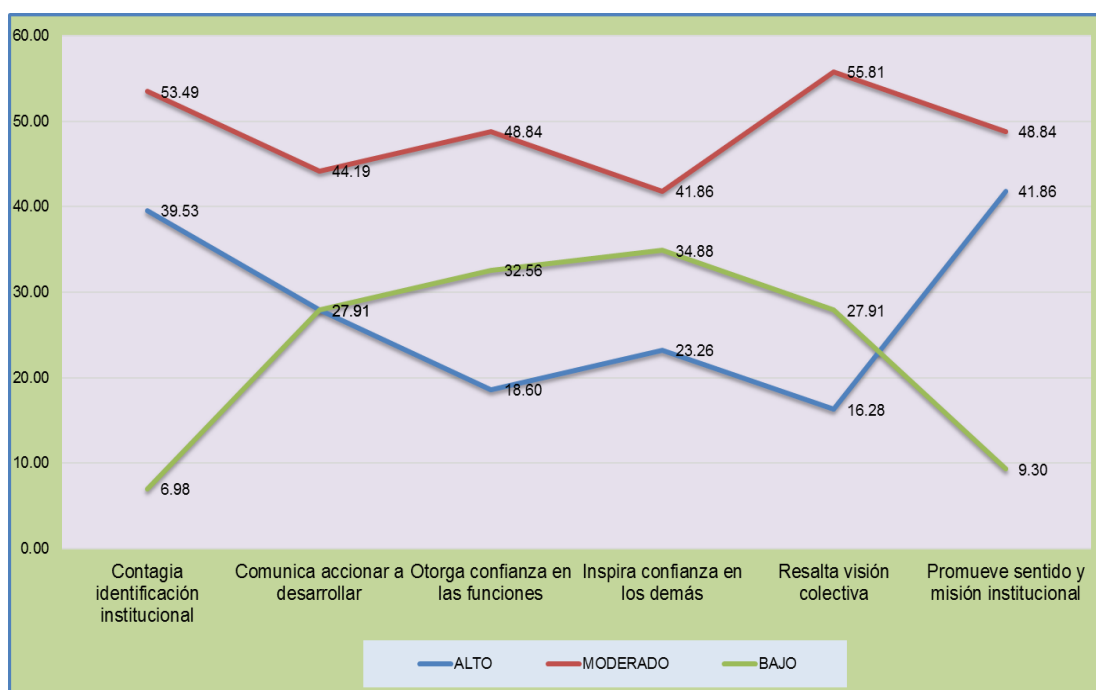
PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA INFLUENCIA IDEALIZADA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE 2017

Influencia idealizada del liderazgo transformacional del director	PERCEPCIÓN DEL PERSONAL						TOTAL	
	ALTO		MODERADO		BAJO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Fomenta identificación institucional	17	39.53	23	53.49	3	6.98	43	100.0
Comunica acciones a desarrollar	12	27.91	19	44.19	12	27.91	43	100.0
Otorga confianza en las funciones	8	18.60	21	48.84	14	32.56	43	100.0
Inspira confianza en los demás	10	23.26	18	41.86	15	34.88	43	100.0
Resalta visión colectiva	7	16.28	24	55.81	12	27.91	43	100.0
Promueve sentido y misión institucional	18	41.86	21	48.84	4	9.30	43	100.0
TOTAL	12	27.91	21	48.84	10	23.26	43	100.0

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 02

INFLUENCIA IDEALIZADA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL - SETIEMBRE 2017



FUENTE: Cuadro N° 02

INTERPRETACIÓN

En el cuadro estadístico y gráfico N° 02, se evidencia que, Del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 48.84% percibe una moderada influencia idealizada en el liderazgo transformacional del director; mientras que, el 27.91% lo percibe como alta; y, el 23.26% lo percibe como Baja la influencia idealizada del liderazgo transformacional del director.

De la misma manera dentro de esta dimensión del liderazgo transformacional del director del Centro de Salud Uliachín, podemos apreciar que: El director fomenta identificación institucional, es Moderado en un 53.49%; mientras que el 39.53% lo percibe como Alto; y el 6.98% como Bajo.

Por su parte, El director comunica acciones a desarrollar, es Moderado en un 44.19%; mientras que en un 27.91% es percibida como Alto y Bajo.

El director otorga confianza en las funciones, es percibida por el personal como Moderado en un 48.84%; mientras que el 32.56% lo percibe como Bajo; y, el 18.60% lo percibe como Alto.

Por otro lado, El director inspira confianza en los demás, es percibida como Moderado en el 41.86% del personal; mientras que el 34.88% lo percibe como Bajo; y, el 23.26% lo percibe como Alto.

Respecto a, El director resalta visión colectiva, el personal lo percibe como Moderado en un 55.81%; mientras que, el 27.91% lo percibe como Bajo; y, el 16.28% lo percibe como Alto.

Asimismo, El director promueve sentido y misión institucional, es percibida por el personal como Moderado en un 48.84%; mientras que, el 41.86% lo percibe como Alto; y, el 9.30% lo percibe como Bajo.

CUADRO N° 03

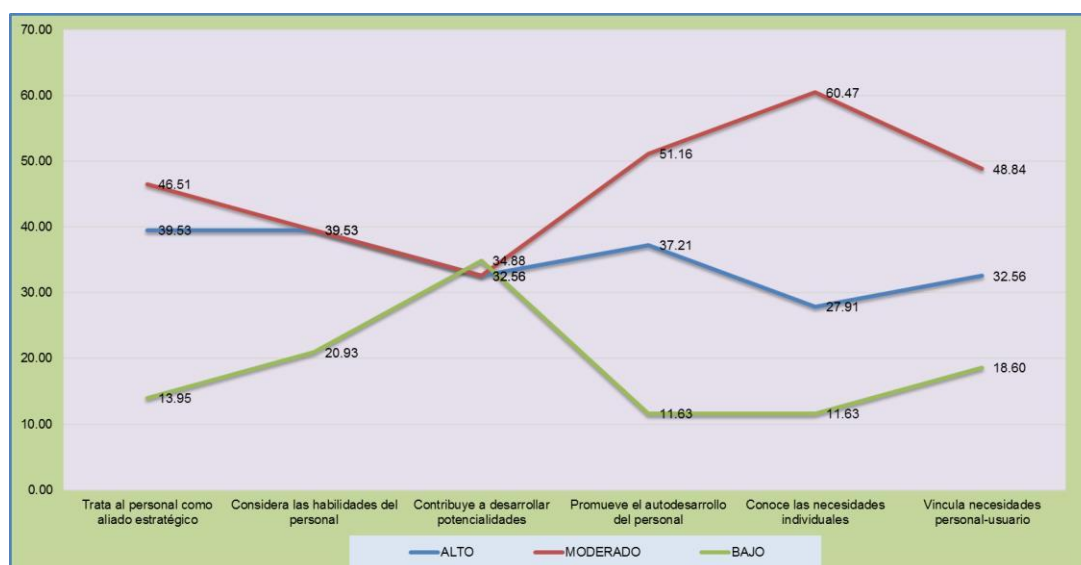
PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE 2017

Consideración individualizada del liderazgo transformacional del director	PERCEPCIÓN DEL PERSONAL						TOTAL	
	ALTO		MODERADO		BAJO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Trata al personal como aliado estratégico	17	39.53	20	46.51	6	13.95	43	100.0
Considera las habilidades del personal	17	39.53	17	39.53	9	20.93	43	100.0
Contribuye a desarrollar potencialidades	14	32.56	14	32.56	15	34.88	43	100.0
Promueve el autodesarrollo del personal	16	37.21	22	51.16	5	11.63	43	100.0
Conoce las necesidades individuales	12	27.91	26	60.47	5	11.63	43	100.0
Vincula necesidades personal-usuario	14	32.56	21	48.84	8	18.60	43	100.0
TOTAL	15	34.88	20	46.51	8	18.60	43	100.0

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 03

PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE 2017



FUENTE: Cuadro N° 03

INTERPRETACIÓN

En el cuadro estadístico y gráfico N° 03, se evidencia que, Del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 46.51% percibe una moderada Consideración individualizada en el liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 34.88% lo percibe como alta; y, el 18.60% lo percibe como Baja.

De la misma manera dentro de esta dimensión del liderazgo transformacional del director del Centro de Salud Uliachín, El personal percibe que: El director trata al personal como aliado estratégico, es Moderado en un 46.51%; mientras que el 39.53% lo percibe como Alto; y el 13.95% como Bajo.

Por su parte, El director considera las habilidades del personal, es percibida como Alto y Moderado en un 39.53%; y, el 20.93% lo percibe como Bajo.

Respecto a, El director contribuye a desarrollar potencialidades, es percibida por el personal como Bajo en un 34.88%; mientras que, el 32.56% lo percibe como Alto y Moderado en igual porcentaje.

Por otro lado, El director promueve el autodesarrollo del personal, es percibida como Moderado en el 51.16% de ellos; mientras que, el 37.21% lo percibe como Alto; y, el 11.63% lo percibe como Bajo.

Por otro lado, El director conoce las necesidades individuales, es percibida como Moderado en el 60.47% del personal; mientras que, el 27.91% lo percibe como Alto; y, el 11.63% lo percibe como Bajo.

Asimismo, El director vincula necesidades personal-usuario, es percibida por el personal como Moderado en un 48.84%; mientras que, el 32.56% lo percibe como Alto; y, el 18.60% lo percibe como Bajo.

CUADRO N° 04

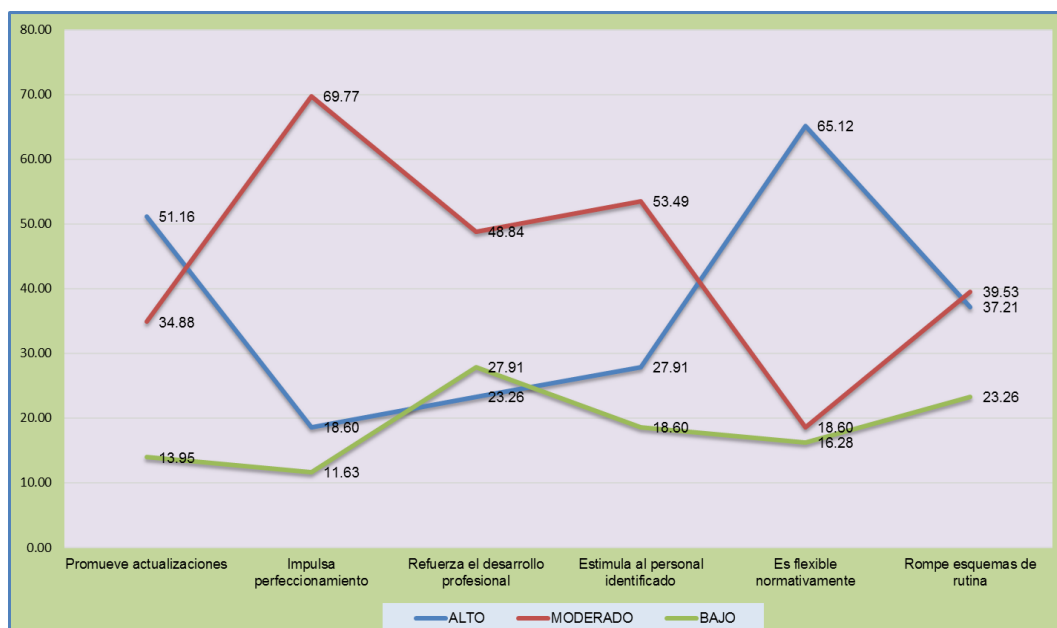
**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD
ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE
2017**

Estimulación Intelectual del liderazgo transformacional del director	PERCEPCIÓN DEL PERSONAL						TOTAL	
	ALTO		MODERADO		BAJO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Promueve actualizaciones	22	51.16	15	34.88	6	13.95	43	100.0
Impulsa perfeccionamiento	8	18.60	30	69.77	5	11.63	43	100.0
Refuerza el desarrollo profesional	10	23.26	21	48.84	12	27.91	43	100.0
Estimula al personal identificado	12	27.91	23	53.49	8	18.60	43	100.0
Es flexible normativamente	28	65.12	8	18.60	7	16.28	43	100.0
Rompe esquemas de rutina	16	37.21	17	39.53	10	23.26	43	100.0
TOTAL	16	37.21	19	44.19	8	18.60	43	100.0

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 04

**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD
ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE
2017**



FUENTE: Cuadro N° 04

INTERPRETACIÓN

En el cuadro estadístico y gráfico N° 04, se evidencia que: Del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 44.19% percibe una moderada Estimulación Intelectual en el liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 37.21% percibe una alta Estimulación Intelectual; y, el 18.60% percibe una baja Estimulación Intelectual.

De la misma manera, dentro de esta dimensión del liderazgo transformacional del director del Centro de Salud Uliachín, podemos apreciar que: es Alto en un 51.16% la promoción de actualizaciones del director; mientras que el 34.88% lo percibe como Moderado; y el 13.95% como Bajo.

Por su parte, El director impulsa el perfeccionamiento, es Moderado en un 69.77%; mientras que en el 18.60% es percibida como Moderado; y, en el 11.63% es Bajo.

Respecto a, El director refuerza el desarrollo personal, es percibida por el personal como Moderado en un 48.84%; mientras que el 27.91% lo percibe como Bajo; y, el 23.25% lo percibe como Alto.

Por otro lado, El director estimula al personal identificado, es percibida como Moderado en el 53.49% del personal; mientras que el 27.91% lo percibe como Alto; y, el 18.60% lo percibe como Bajo.

Respecto a, El director es flexible normativamente, el personal lo percibe como Alto en un 65.12%; mientras que, el 18.60% lo percibe como Moderado; y, el 16.28% lo percibe como Bajo.

Asimismo, El director rompe esquemas de rutina, es percibida por el personal como Moderado en un 39.53%; mientras que, el 37.21% lo percibe como Alto; y, el 23.26% lo percibe como Bajo.

CUADRO N° 05

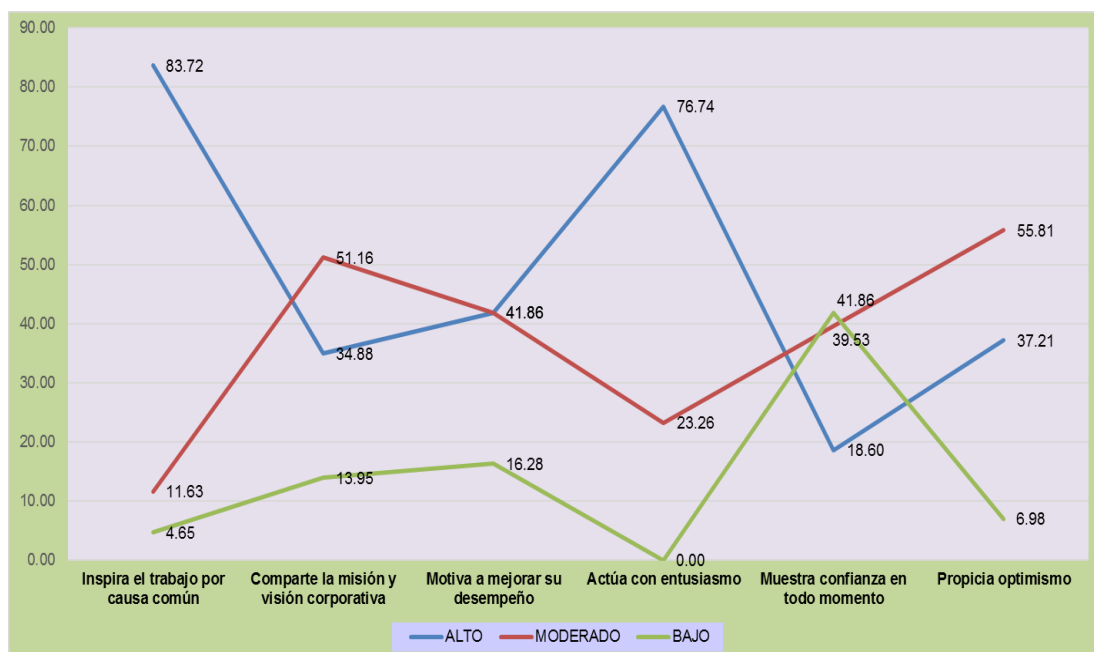
**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD
ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE
2017**

Motivación Inspiracional del liderazgo transformacional del director	PERCEPCIÓN DEL PERSONAL						TOTAL	
	ALTO		MODERADO		BAJO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Inspira el trabajo por causa común	36	83.72	5	11.63	2	4.65	43	100.0
Comparte la misión y visión corporativa	15	34.88	22	51.16	6	13.95	43	100.0
Motiva a mejorar su desempeño	18	41.86	18	41.86	7	16.28	43	100.0
Actúa con entusiasmo	33	76.74	10	23.26	0	0.00	43	100.0
Muestra confianza en todo momento	8	18.60	17	39.53	18	41.86	43	100.0
Propicia optimismo	16	37.21	24	55.81	3	6.98	43	100.0
TOTAL	21	48.84	16	37.21	6	13.95	43	100.0

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 05

**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD
ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL DEL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, ABRIL - SETIEMBRE
2017**



FUENTE: Cuadro N° 05

INTERPRETACIÓN

En el cuadro estadístico y gráfico N° 05, se evidencia que, Del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 48.84% percibe una Alta Motivación Inspiracional del liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 37.21% percibe una Moderada Motivación Inspiracional; y, el 13.95% percibe una Baja Motivación Inspiracional del liderazgo transformacional del director.

De la misma manera dentro de esta dimensión del liderazgo transformacional del director del Centro de Salud Uliachín, podemos apreciar que: El director inspira el trabajo por causa común, es Alta en un 83.72%; mientras que el 11.63% lo percibe como Moderado; y el 4.65% lo percibe como Bajo.

Por su parte, El director comparte la misión y visión corporativa, es Moderado en un 51.16%; mientras que el 34.88% lo percibe como Alto; y, el 13.95% lo percibe como Bajo.

Respecto a, El director motiva a mejorar su desempeño, es percibida por el personal en un 41.86% como Alto y Moderado; mientras que el 16.28% lo percibe como Bajo.

Por otro lado, El director actúa con entusiasmo, es percibida como Alto en el 76.74% del personal; mientras que el 23.26% lo percibe como Moderado.

Respecto a, El director muestra confianza en todo momento, el personal lo percibe como Bajo en un 41.86%; mientras que, el 39.53% lo percibe como Moderado; y, el 18.60% lo percibe como Alto.

Asimismo, El director propicia optimismo, es percibida por el personal como Alto en un 48.84%; mientras que, el 37.21% lo percibe como Moderado; y, el 13.95% lo percibe como Bajo.

CUADRO N° 06

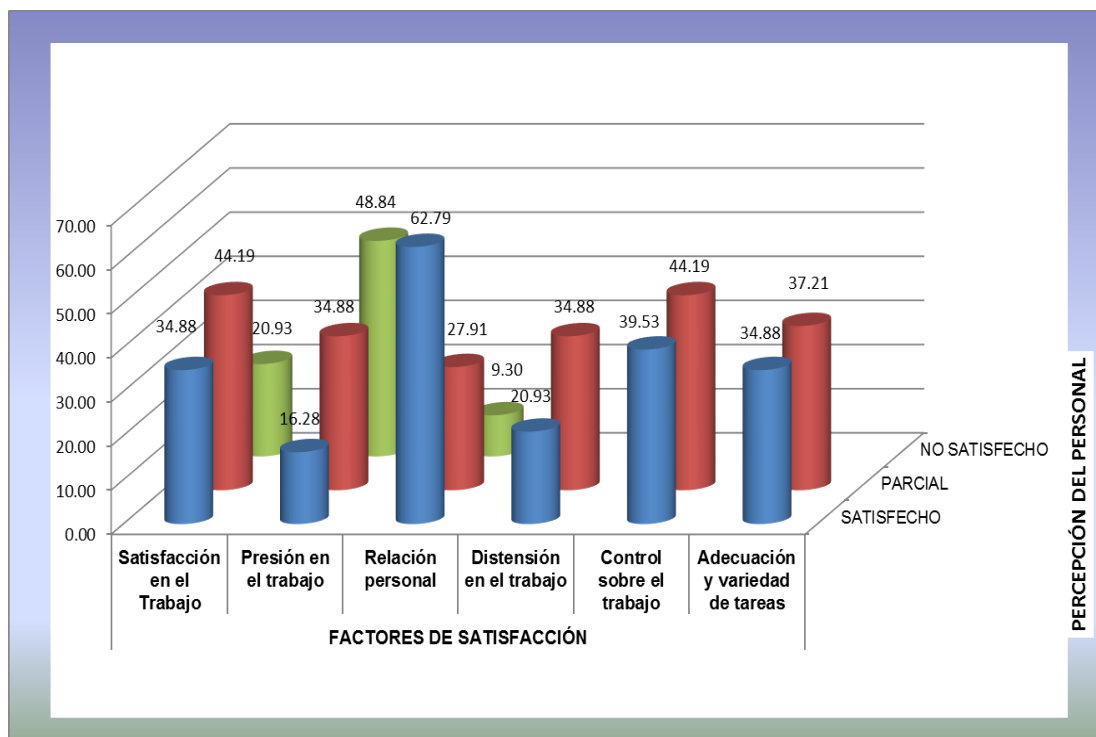
**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD
ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL, ABRIL -
SETIEMBRE 2017**

FACTORES DE SATISFACCIÓN	PERCEPCIÓN DEL PERSONAL						TOTAL	
	SATISFECHO		PARCIAL		NO SATISFECHO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Satisfacción en el Trabajo	15	34.88	19	44.19	9	20.93	43	100.0
Presión en el trabajo	7	16.28	15	34.88	21	48.84	43	100.0
Relación personal	27	62.79	12	27.91	4	9.30	43	100.0
Distensión en el trabajo	9	20.93	15	34.88	19	44.19	43	100.0
Control sobre el trabajo	17	39.53	19	44.19	7	16.28	43	100.0
Adecuación y variedad de tareas	15	34.88	16	37.21	12	27.91	43	100.0
TOTAL	15	34.88	16	37.21	12	27.91	43	100.0

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 06

**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD
ULIACHÍN EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL, ABRIL -
SETIEMBRE 2017**



FUENTE: Cuadro N° 06

INTERPRETACIÓN

En el cuadro estadístico y gráfico N° 06, se evidencia la percepción del personal en relación a los factores de satisfacción del personal, Centro de Salud Uliachín – Pasco, 2017; donde podemos apreciar que: El 37.21% del personal del Centro de Salud Uliachín percibe parcial satisfacción laboral; en tanto que, el 34.88% está satisfecha; y, el 27.91% no percibe satisfacción laboral.

El factor satisfacción en el trabajo, es percibida mayormente como parcialmente satisfechos en el 44.19% de los trabajadores; mientras que en el 34.88% es percibida como satisfechos; y el 20.93% percibe como no satisfecho.

El factor presión en el trabajo, es percibida mayormente como no satisfecho en el 48.84% de los trabajadores; mientras que en el 34.88% es percibida como parcialmente satisfechos; y el 16.28% percibe como satisfecho.

El factor relación personal, es percibida mayormente como satisfechos en el 62.79% de los trabajadores; mientras que en el 27.91% es percibida como parcialmente satisfechos; y el 9.30% percibe como no satisfecho.

El factor distención del trabajo, es percibida mayormente como no satisfecho en el 44.19% de los trabajadores; mientras que en el 34.88% es percibida como parcialmente satisfechos; y el 20.93% percibe como satisfecho.

El factor control sobre el trabajo, es percibida mayormente como parcialmente satisfechos en el 44.19% de los trabajadores; mientras que en el 39.53% es percibida como satisfechos; y el 16.28% percibe como no satisfecho.

El factor adecuación y variedad de tareas, es percibida mayormente como parcialmente satisfechos en el 37.21% de los trabajadores; mientras que en el 34.88% es percibida como satisfechos; y el 27.91% percibe como no satisfecho.

4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Hipótesis general de la investigación

Ho: No Existe relación entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

Ha: Existe relación entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

Al someter las variables de estudio Liderazgo transformacional y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017, haciendo uso de la técnica estadística inferencial no paramétrica de la Chi Cuadrada, cuya fórmula es:

$$\sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Se procede respectivo contraste hipotético, hallando los valores de la X^2 y la X^2_t respectivamente, a través del siguiente cuadro estadístico:

Regla de decisión:

Si $X^2_c < X^2_t$ \Rightarrow Ho: Se acepta
Ha: Se rechaza

Si $X^2_c > X^2_t$ \Rightarrow Ho: Se rechaza
Ha: Se acepta

CUADRO N° 07

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL - SETIEMBRE 2017

LIDERZGO TRANSFORMACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL						TOTAL	
	SATISFECHO		PARCIAL SATISFECHO		NO SATISFECHO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	12	27.91	4	9.30	0	0.00	16	37.21
MODERADO	3	6.98	11	25.58	5	11.63	19	44.19
DESFAVORABLE	0	0.00	1	2.33	7	16.28	8	18.60
TOTAL	15	34.88	16	37.21	12	27.91	43	100.00

FUENTE: Cuestionario

Procedemos al **Análisis Estadístico** correspondiente, hallando:

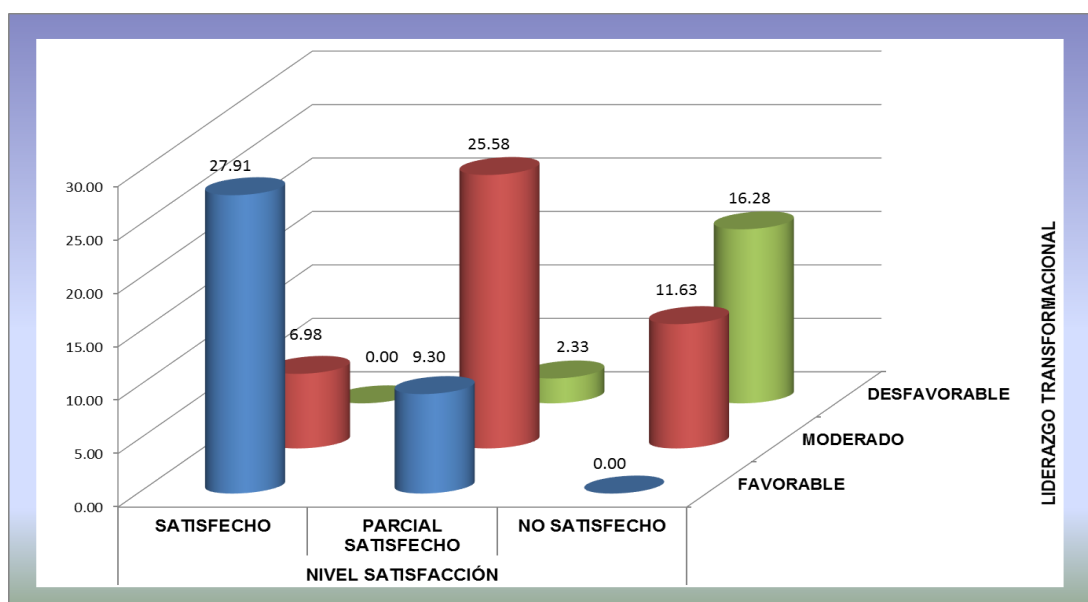
$$X^2_c = 30.959 > X^2_t = 9.488 \text{ (gl} = 4, \alpha = 0.05)$$

Para proceder a tomar la **DECISIÓN**:

Encontramos una: $X^2_c > X^2_t$ ➔ Ho: Se rechaza
Ha: Se acepta

GRÁFICO N° 07

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL - SETIEMBRE 2017



FUENTE: Cuadro N° 07

INTERPRETACIÓN

En el cuadro estadístico y gráfico N° 07, se evidencia la percepción del liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017; donde podemos apreciar lo siguiente:

Del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 44.19% percibe un favorable liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 37.21% percibe un Moderado Liderazgo transformacional; y, el 18.60% percibe un desfavorable liderazgo transformacional del director.

Del mismo modo, se aprecia que el 37.21% del personal está parcialmente satisfecha; en tanto que, el 34.88% del personal está satisfecho; mientras que, el 27.91% está insatisfecho.

Haciendo uso de la técnica estadística no paramétrica de la X^2 , se halló, una $X^2_c = 30.959$ y una $X^2_{\alpha} = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Por lo que, teniendo una $X^2_c > X^2_{\alpha}$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la existencia de relación estadística entre las variables de estudio: *liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017*.

Hipótesis Específica 1:

Ho: No Existe relación entre la dimensión influencia idealizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

Ha: Existe relación entre la dimensión influencia idealizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

CUADRO N° 08

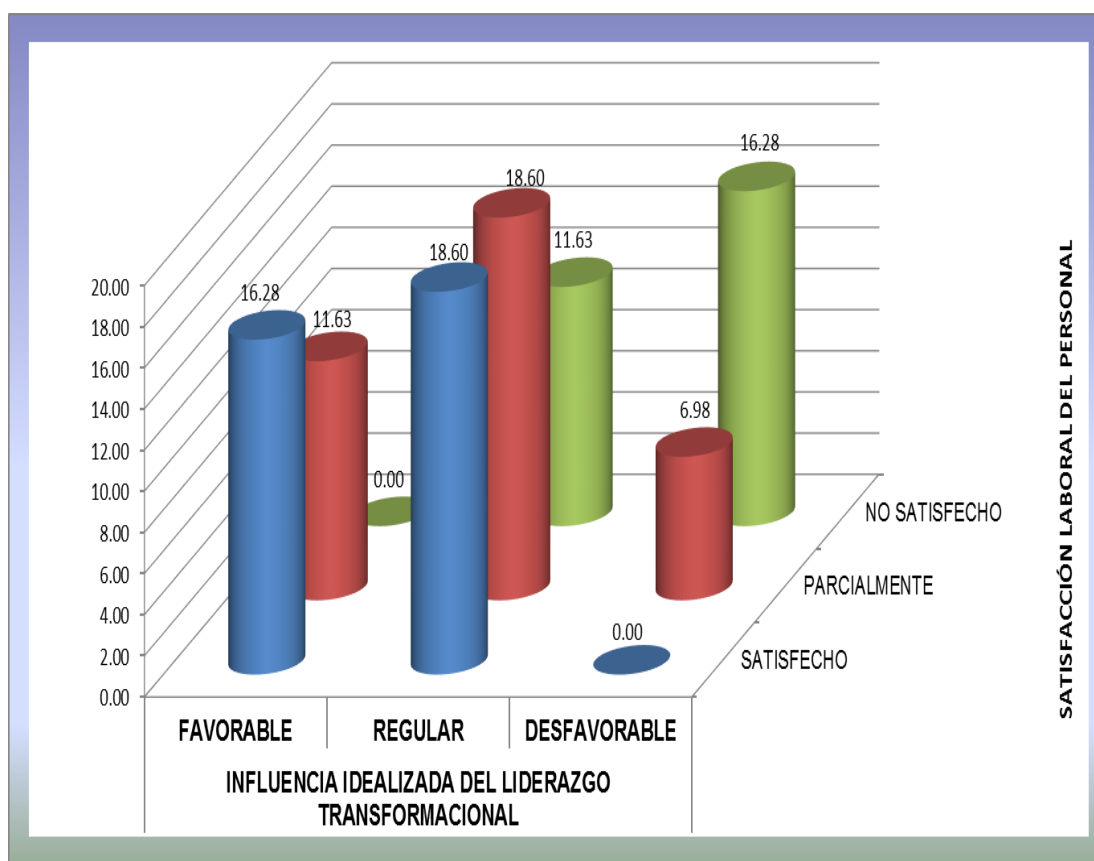
INFLUENCIA IDEALIZADA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL - SETIEMBRE 2017

INFLUENCIA IDEALIZADA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL						TOTAL	
	SATISFECHO		PARCIALMENTE		NO SATISFECHO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	7	16.28	5	11.63	0	0.00	12	27.91
MODERADO	8	18.60	8	18.60	5	11.63	21	48.84
DESFAVORABLE	0	0.00	3	6.98	7	16.28	10	23.26
TOTAL	15	34.88	16	37.21	12	27.91	43	100.00

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 08

INFLUENCIA IDEALIZADA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL - SETIEMBRE 2017



FUENTE: Cuadro N° 08

Haciendo uso de la técnica estadística no paramétrica de la X^2 , se halló, una $X^2_c = 15.474$ y una $X^2_{\alpha} = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Por lo que, teniendo una $X^2_c > X^2_{\alpha}$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la existencia de relación estadística entre las variables: *dimensión influenciada idealizada del liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017.*

Hipótesis Específica 2:

Ho: No Existe relación entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

Ha: Existe relación entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

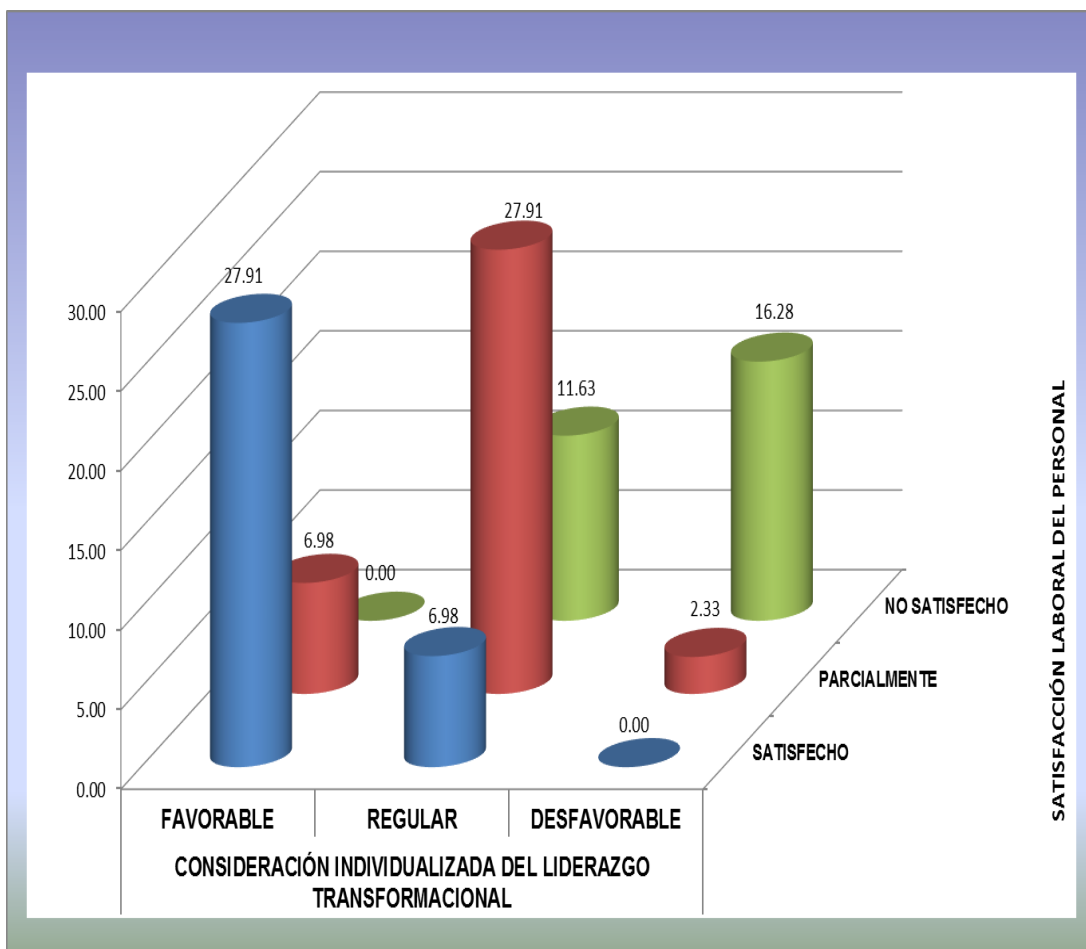
CUADRO N° 09

**CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO
DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL - SETIEMBRE 2017**

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL						TOTAL	
	SATISFECHO		PARCIALMENTE		NO SATISFECHO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	12	27.91	3	6.98	0	0.00	15	34.88
MODERADO	3	6.98	12	27.91	5	11.63	20	46.51
DESFAVORABLE	0	0.00	1	2.33	7	16.28	8	18.60
TOTAL	15	34.88	16	37.21	12	27.91	43	100.00

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 09
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO
DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL - SETIEMBRE 2017



FUENTE: Cuadro N° 09

Haciendo uso de la técnica estadística no paramétrica de la X^2 , se halló, una $X^2_c = 33.536$ y una $X^2_t = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Por lo que, teniendo una $X^2_c > X^2_t$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la existencia de relación estadística entre las variables: *dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017.*

Hipótesis Específica 3:

Ho: No Existe relación entre la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

Ha: Existe relación entre la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

CUADRO N° 10

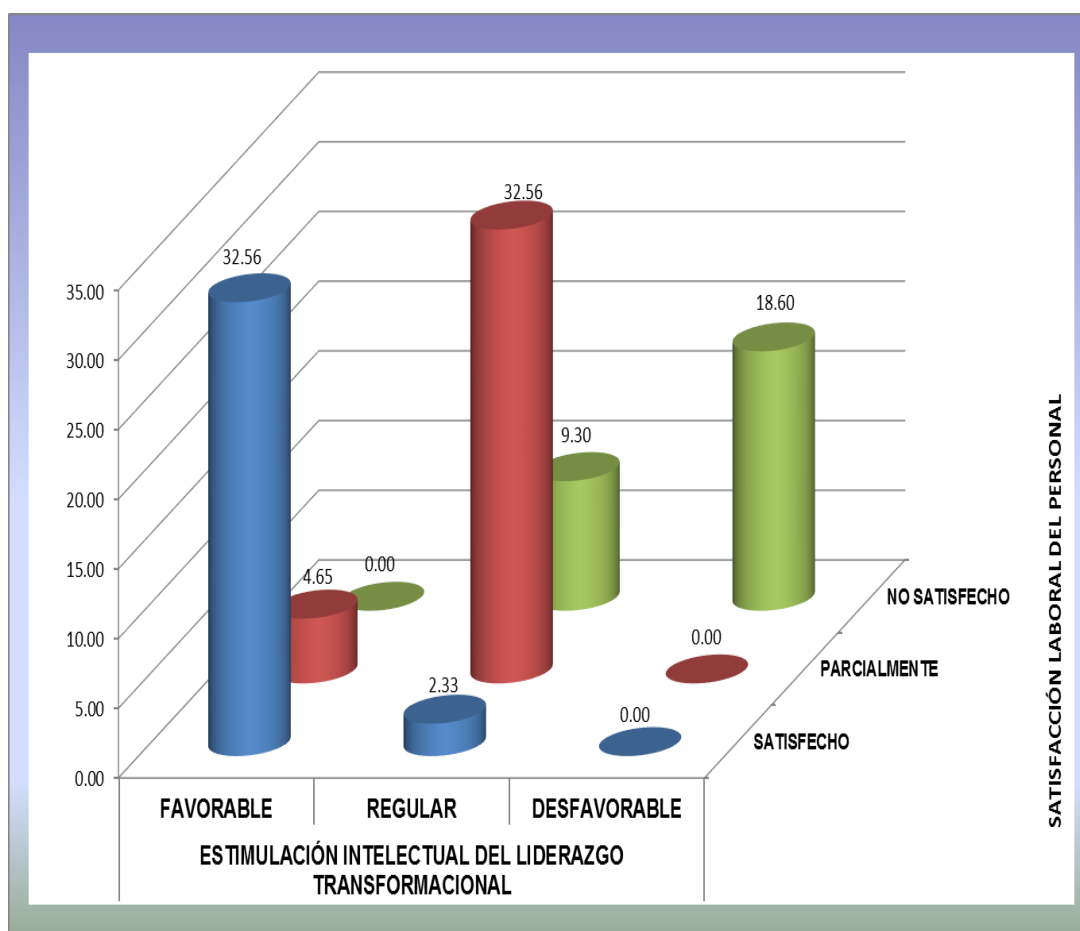
**ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL -
SETIEMBRE 2017**

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL						TOTAL	
	SATISFECHO		PARCIALMENTE		NO SATISFECHO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	14	32.56	2	4.65	0	0.00	16	37.21
MODERADO	1	2.33	14	32.56	4	9.30	19	44.19
DESFAVORABLE	0	0.00	0	0.00	8	18.60	8	18.60
TOTAL	15	34.88	16	37.21	12	27.91	43	100.00

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 10

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL - SETIEMBRE 2017



FUENTE: Cuadro N° 10

Haciendo uso de la técnica estadística no paramétrica de la X^2 , se halló, una $X^2_c = 52.347$ y una $X^2_{\alpha} = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Por lo que, teniendo una $X^2_c > X^2_{\alpha}$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la existencia de relación estadística entre las variables: *dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017.*

Hipótesis Específica 4:

Ho: No Existe relación entre la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

Ha: Existe relación entre la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017

CUADRO N° 11

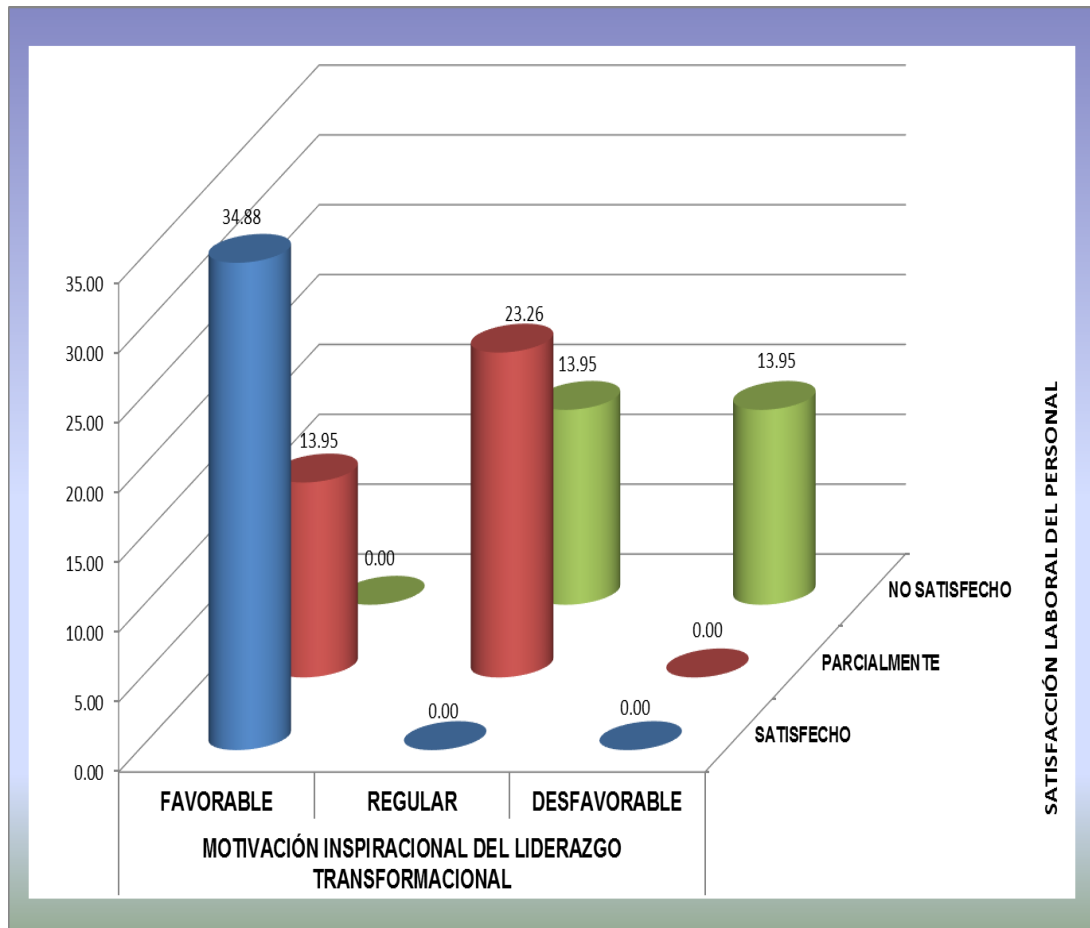
**MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL -
SETIEMBRE 2017**

MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL						TOTAL	
	SATISFECHO		PARCIALMENTE		NO SATISFECHO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
FAVORABLE	15	34.88	6	13.95	0	0.00	21	48.84
MODERADO	0	0.00	10	23.26	6	13.95	16	37.21
DESFAVORABLE	0	0.00	0	0.00	6	13.95	6	13.95
TOTAL	15	34.88	16	37.21	12	27.91	43	100.00

FUENTE: Cuestionario

GRÁFICO N° 11

**MOSTIVACIÓN INSPIRACIONAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN, ABRIL -
SETIEMBRE 2017**



FUENTE: Cuadro N° 11

Haciendo uso de la técnica estadística no paramétrica de la X^2 , se halló, una $X^2_c = 38.681$ y una $X^2_t = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Por lo que, teniendo una $X^2_c > X^2_t$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmando la existencia de relación estadística entre las variables: *dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017.*

4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En este sentido, contar con una dirección ajustada a los requerimientos de las empresas, representa una vía para lograr los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido. Por otra parte, no sólo el liderazgo es un elemento importante, sino que debe focalizarse el enfoque seleccionado por las organizaciones, midiendo en consecuencia su efectividad para contribuir con las metas propuestas ⁽³⁵⁾.

Tomando como referencia lo antes señalado, el propósito de la presente investigación no solo se orienta en realizar algunas reflexiones teóricas y/o análisis sobre el liderazgo transformacional. Sino, por el contrario, se analizan las características personales del líder, los factores y variables de resultado, esto mediante una revisión bibliográfica de autores especializados en el tema tratado, así como su práctica y su influencia en la satisfacción del trabajador del establecimiento de salud ⁽³⁵⁾.

Se realizaron algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional, en base a posturas epistémicas de autores como Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009), precisando que este estilo de liderazgo implica un proceso de dirección en el cual la modificación del entorno representa un aspecto fundamental, donde el líder debe constituirse en un actor motivacional para el cambio organizacional, siendo esto una constante ^{(30) (34) (32)}.

Igualmente, se estableció que características personales del líder transformacional, tales como; carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, coherencia y orientación a las personas, conviene estar presentes en las organizaciones considerando que pueden ser evidenciadas en la gestión del líder, quien sirve de modelo en el proceso de guiar a sus seguidores en el cometido empresarial, lo cual puede ser favorable para el desempeño de las actividades cotidianas de las compañías ⁽³⁵⁾.

Asimismo, destaca el hecho que la consideración individual, la estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica; son factores que caracterizan el liderazgo transformacional, siendo considerados a los efectos de este análisis, fundamentales dentro de los procesos y actividades organizacionales, por cuanto apalancan las motivaciones personales de los colaboradores, generando en ellos transformaciones en pro del bienestar personal, colectivo, empresarial ⁽³⁵⁾.

Por otra parte, los autores utilizados identifican unas variables llamadas de resultado del liderazgo transformacional, de las cuales se consideran de suma importancia la satisfacción de los empleados, el esfuerzo extra y la efectividad como consecuencia del primer factor mencionado (satisfacción), lo cual supone que el resultado de la labor de liderazgo emprendida es satisfactorio a los fines de obtener los objetivos propuestos ⁽³⁵⁾.

De tal manera, es posible señalar que un liderazgo transformacional en las empresas, puede generar en éstas un empoderamiento por parte de los colaboradores, un sentido de pertenencia e identificación con la organización, como resultado del modelaje del líder quien con sus acciones impulsa y motiva a sus seguidores en el proceso, a desarrollar una labor eficiente en pro

de alcanzar los objetivos trazados, sin que se sientan presionados en forma arbitraria, sino por el contrario asuman un compromiso tal con su líder, siendo corresponsables de las actividades y procesos de la organización ⁽³⁵⁾.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), se administró a los trabajadores del establecimiento de salud en estudio, quienes calificaron la conducta de su líder a través de los cuatro factores, cuyos resultados son: que a continuación se explican: (Bass et al., 2003; Yukl, 2006 y Nemanich y Keller, 2007).

En nuestro estudio, respecto a la percepción del personal en relación a las dimensiones del liderazgo transformacional del director, Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017; se halló que, el 44.19% del personal percibe moderado liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 37.21% lo percibe como favorable; y, el 18.60% lo percibe como desfavorable el liderazgo transformacional del director.

Haciendo un análisis de la hallado, respecto a la variable Liderazgo Transformacional del Director del Centro de Salud Uliachín, El primer factor se denomina consideración individualizada y hace referencia al conocimiento pormenorizado de cada necesidad particular de sus colaboradores. Esto permite diseñar estrategias individuales de soporte y bienestar a cada trabajador, dado que se reconocen sin problemas las disimilitudes que presentan las personas. Se sostiene que lo ideal es implementar un proceso y establecer un funcionamiento que evite que los seguidores se sientan supervigilados y permanentemente evaluados. Este componente también hace referencia al rol del mentor o entrenador para la identificación y el desarrollo de potenciales líderes ^{(49) (50) (51)}.

En nuestro estudio, se evidenció que, del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 48.84% percibe una moderada influencia idealizada en el liderazgo transformacional del director; mientras que, el 27.91% lo percibe como alta; y, el 23.26% lo percibe como Baja la influencia idealizada del liderazgo transformacional del director.

Es así que, dentro de esta dimensión, El director fomenta identificación institucional, es percibida por el personal como Moderada en un 53.49%; mientras que, en un 39.53% lo perciben como Alto; y el 6.98% como Bajo. Por su parte, El director comunica acciones a desarrollar, es Moderado en un 44.19%; mientras que en un 27.91% es percibida como Alto y Bajo, respectivamente. Respecto a, El director otorga confianza en las funciones, es percibida por el personal como Moderado en un 48.84%; mientras que el 32.56% lo percibe como Bajo; y, el 18.60% lo percibe como Alto. Por otro lado, El director inspira confianza en los demás, es percibida como Moderado en el 41.86% del personal; mientras que el 34.88% lo percibe como Bajo; y, el 23.26% lo percibe como Alto. Respecto a, El director resalta visión colectiva, el personal lo percibe como Moderado en un 55.81%; mientras que, el 27.91% lo percibe como Bajo; y, el 16.28% lo percibe como Alto. Asimismo, El director promueve sentido y misión institucional, es percibida por el personal como Moderado en un 48.84%; mientras que, el 41.86% lo percibe como Alto; y, el 9.30% lo percibe como Bajo.

El segundo factor es la estimulación intelectual. Este aspecto considera la actitud del líder, que alienta a sus colaboradores a esforzarse, a ser diligentes, creativos, con capacidad para cuestionar supuestos, redefinir problemas y afrontar primitivas situaciones de manera más innovadora. Un elemento clave en esta parte, es la inexistencia de críticas públicas, respecto de los

eventuales errores que puedan cometer las personas en el desempeño de sus funciones. De esta manera los líderes hacen cumplir a sus seguidores las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización, logrando que ellos sean capaces de respetar y alinear se a las creencias y valores institucionales ⁽⁴⁹⁾ ⁽⁵⁰⁾ ⁽⁵¹⁾.

En nuestro estudio, se evidenció que, del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 46.51% percibe una moderada Consideración individualizada en el liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 34.88% lo percibe como alta; y, el 18.60% lo percibe como Baja.

Dentro de esta dimensión: El director trata al personal como aliado estratégico, es percibida por el personal como Moderado en un 46.51%; mientras que el 39.53% lo percibe como Alto; y el 13.95% como Bajo. Por su parte, El director considera las habilidades del personal, es percibida como Alto y Moderado en un 39.53%; y, el 20.93% lo percibe como Bajo. Respecto a, El director contribuye a desarrollar potencialidades, es percibida por el personal como Bajo en un 34.88%; mientras que, el 32.56% lo percibe como Alto y Moderado en igual porcentaje. Por otro lado, El director promueve el autodesarrollo del personal, es percibida como Moderado en el 51.16% de ellos; mientras que, el 37.21% lo percibe como Alto; y, el 11.63% lo percibe como Bajo. Por otro lado, El director conoce las necesidades individuales, es percibida como Moderado en el 60.47% del personal; mientras que, el 27.91% lo percibe como Alto; y, el 11.63% lo percibe como Bajo. Asimismo, El director vincula necesidades personal-usuario, es percibida por el personal como Moderado en un 48.84%; mientras que, el 32.56% lo percibe como Alto; y, el 18.60% lo percibe como Bajo.

El tercer factor, denominado influencia idealizada, hace referencia a los líderes que son admirados, bien quistos, reconocidos, respetados y valorados; características que le permiten obtener la confianza y el valimiento de sus seguidores. Estas cualidades con vierten a estos líderes transformacionales en ejemplos, en arquetipos a seguir, por parte de sus colaboradores. En este componente, se pue den distinguir dos sub-factores a saber: **c.1. Conductuales:** hace referencia al comportamiento específico que el líder exhibe, el que genera una influencia positiva sobre sus seguidores. **c.2. De atribución:** este sub- factor apunta a la descripción de aquellas actuaciones que provocan complacencia y fascinación en sus colaboradores (49) (50) (51).

En nuestro estudio, se evidenció que, del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 44.19% percibe una moderada Estimulación Intelectual en el liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 37.21% percibe una alta Estimulación Intelectual; y, el 18.60% percibe una baja Estimulación Intelectual del liderazgo transformacional del director.

Evaluando dentro de esta dimensión: El director promueve actualizaciones, es percibida por el personal como Alto en un 51.16%; mientras que el 34.88% lo percibe como Moderado; y el 13.95% como Bajo. Por su parte, El director impulsa el perfeccionamiento, es Moderado en un 69.77%; mientras que en el 18.60% es percibida como Moderado; y, en el 11.63% es Bajo. Respecto a, El director refuerza el desarrollo personal, es percibida por el personal como Moderado en un 48.84%; mientras que el 27.91% lo percibe como Bajo; y, el 23.25% lo percibe como Alto. Por otro lado, El director estimula al personal identificado, es percibida como Moderado en el 53.49% del personal; mientras que el 27.91% lo percibe como Alto; y, el 18.60% lo percibe como Bajo.

Respecto a, El director es flexible normativamente, el personal lo percibe como Alto en un 65.12%; mientras que, el 18.60% lo percibe como Moderado; y, el 16.28% lo percibe como Bajo. Asimismo, El director rompe esquemas de rutina, es percibida por el personal como Moderado en un 39.53%; mientras que, el 37.21% lo percibe como Alto; y, el 23.26% lo percibe como Bajo.

Finalmente está el factor motivación inspiracional, se refiere a los líderes que son capaces de transmitir con convicción su motivación y pasión por lo que hacen; logrando con ello, alentar y estimular a sus colaboradores, hechos que proporcionan un significado a su trabajo. En estas circunstancias, se vigoriza el trabajo en equipo; así mismo, el líder tiene la obligación de formular una visión de futuro atractiva para los empleados y evidentemente para la organización ⁽⁴⁹⁾ ⁽⁵⁰⁾ ⁽⁵¹⁾.

En nuestro estudio, se evidenció que, del 100% del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, el 48.84% percibe una Alta Motivación Inspiracional del liderazgo transformacional del director; en tanto que, el 37.21% percibe una Moderada Motivación Inspiracional; y, el 13.95% percibe una Baja Motivación Inspiracional del liderazgo transformacional del director.

Asimismo, dentro de esta dimensión: El director inspira el trabajo por causa común, es percibida como Alta en un 83.72%; mientras que el 11.63% lo percibe como Moderado; y el 4.65% lo percibe como Bajo. Por su parte, El director comparte la misión y visión corporativa, es Moderado en un 51.16%; mientras que el 34.88% lo percibe como Alto; y, el 13.95% lo percibe como Bajo. Respecto a, El director motiva a mejorar su desempeño, es percibida por el personal en un 41.86% como Alto y Moderado; mientras que el 16.28% lo percibe como Bajo. Por otro lado, El director actúa con entusiasmo, es

percibida como Alto en el 76.74% del personal; mientras que el 23.26% lo percibe como Moderado. Respecto a, El director muestra confianza en todo momento, el personal lo percibe como Bajo en un 41.86%; mientras que, el 39.53% lo percibe como Moderado; y, el 18.60% lo percibe como Alto. Asimismo, El director propicia optimismo, es percibida por el personal como Alto en un 48.84%; mientras que, el 37.21% lo percibe como Moderado; y, el 13.95% lo percibe como Bajo.

Por otro lado, si bien es cierto, no se reportan estudios sobre liderazgo transformacional dentro del sector salud; sí existen reportes de estos estudios dentro del sector educación; tal es así que, **Jiménez (2014)** realizó la investigación denominada “La relación entre el liderazgo transformacional de los directores, la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes en una Universidad Privada” en la ciudad de Bogotá-Colombia, para determinar la relación existente entre la motivación hacia al trabajo y el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes. En este estudio, se demostró que la variable desempeño laboral pudo obtener una correlación significativa, logrando así coincidir con los objetivos y las hipótesis mientras que con las otras variables no se logró cumplir con el objetivo ya que no existe relación entre el liderazgo transformacional, la motivación hacia el trabajo y el desempeño laboral docente en esta universidad privada ⁽²¹⁾.

En nuestro país, **Huillca (2015)** en su investigación, “Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico”, El análisis inferencial realizado, mediante el estadístico de correlación de Pearson, concluyó que, a una mejor percepción del liderazgo transformacional se

puede encontrar una mejor percepción de desempeño docente. Se demostró que en esta investigación con variables liderazgo transformacional y desempeño docente se obtuvo una alta correlación positiva y significativa logrando así cumplir con el objetivo y demostrando que a una mejor percepción del liderazgo transformacional se puede lograr una mejor percepción del desempeño docente de la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico ⁽²⁴⁾.

De la misma manera, también en el sector educación, Polanco (2012), en su investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional del directivo educativo y el desempeño laboral docente a nivel primaria, en las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo, Concluyó: Para el objetivo diseñado identificar los fundamentos esenciales del liderazgo, que existía un nivel eficiente de dichos fundamentos por parte del director, donde el indicador consideración individual se presentaba muy eficiente en su aplicación. Asimismo infiere que el director desarrolla de manera eficiente un dominio personal, una visión compartida, y un aprendizaje en equipo basado en la convicción que la sinergia o la suma de los esfuerzos, la cual permite resultados idóneos dentro de las instituciones educativas estudiadas, del mismo modo indican que los docentes manejan con deficiencia el acto pedagógico y la preparación de la enseñanza, al contrario de la conducción de los procesos de aprendizaje que arrojaron una eficiente práctica, lo cual refleja que los proyectos no se realizan ni ejecutan, como deberían, lo que conlleva a la poca generación de actuaciones fundamentales para el cumplimiento de lo que es la calidad educativa. De tal modo, logró identificar un nivel eficiente de estos fundamentos por parte del director y donde el indicador consideración individualizada se presenta muy

eficiente en su aplicación, logrando así resultados idóneos que los directores laboren de manera eficiente dentro de las instituciones educativas estudiadas. De la misma manera, logró identificar al indicador consideración individualizada en un nivel eficiente en cuanto a la labor del director logrando así resultados idóneos en las labores de manera eficiente dentro de las instituciones educativas estudiadas; pero sin embargo los docentes tienen dificultades para manejar el acto pedagógico y la preparación de la enseñanza, pero todo lo contrario con los procesos de aprendizaje ⁽²²⁾. Es así que, comparando con nuestra investigación, difiere en el sentido que, en el establecimiento de salud en estudio, se refleja moderado liderazgo transformacional del Director; por lo que, proponemos que, esta investigación sirva de base para lograr una mejora en el liderazgo en las instituciones de salud.

Importante destacar lo hallado por **Cóndor Surichaqui, Esther Alicia (2019)** en su tesis Modelo De Liderazgo Transformacional de los Directores y la Gestión de Calidad en las Instituciones Educativas De La UGEL - Junín. El cual Concluyó que, El modelo del liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad de las Instituciones Educativas de la UGEL Junín, muestran poseer una relación positiva fuerte, tal como lo muestra los resultados de la correlación de Pearson siendo $r_{xy} = 0,8$ encontrándose cerca al valor ideal de 1,0. por lo que rechaza la hipótesis nula (H_0) y acepta la hipótesis alterna (H_1); es decir, “Existe relación estadísticamente significativa entre los puntajes obtenidos del modelo de liderazgo transformacional de los directores y la gestión de calidad en las Instituciones Educativas de la UGEL Junín” ⁽²⁹⁾

Lo mismo destacar lo hallado por **Párraga y Bartolo (2014)**, en su investigación “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18–Ate, 2014”; Concluyeron que, al efectuar la correlación entre Liderazgo Transformacional del director y desempeño del trabajador de servicio, que existía una correlación muy fuerte y significativa. Además, que, realizada la correlación entre Liderazgo Transformacional del director y eficiencia del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas, existía una correlación muy fuerte y significativa. También que, al realizar la correlación entre Liderazgo Transformacional del director y la satisfacción del trabajador de servicio, determinaron que existía una correlación muy fuerte y significativa. Es así, que dicha tesis demostró que la relación que existía entre las variables liderazgo transformacional del directivo y desempeño del trabajador era una correlación muy fuerte y significativa.

En esta investigación se observa que la relación que existe entre las variables liderazgo transformacional del directivo y desempeño del trabajador de servicios es una correlación muy alta pero también una correlación muy fuerte y significativa entre la variable liderazgo transformacional y las dimensiones eficiencia del trabajador y la satisfacción del trabajador de servicios⁽²⁷⁾.

Por su parte, Las organizaciones a nivel mundial, han empezado a dar mayor importancia al tema de la satisfacción laboral, a pesar de existir numerosas investigaciones que afirman que la satisfacción laboral es una variable que influye fuertemente en el nivel de desempeño laboral. En Estados Unidos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) detectó que solo el 45% de trabajadores están satisfechos con su trabajo y casi el 65% de personas menores de 25 años no están interesados en su trabajo⁽⁵²⁾

Muchas organizaciones ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que se anhela, hay que retener a los mejores trabajadores e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización ⁽⁵³⁾.

En Latinoamérica los trabajadores de salud dedican sus esfuerzos a otros trabajos, ocupando la mayor parte de su vida adulta en algún otro empleo de índole de la profesión determina su nivel económico y su seguridad emocional, inclusive para la felicidad, ya que el trabajo proporciona un sentido de identidad, indica lo que es la persona mejora el estado de autoestima y el sentido de pertenencia ⁽⁵⁴⁾.

En nuestro estudio, respecto a la percepción del personal en relación a los factores de satisfacción del personal, Centro de Salud Uliachín – Pasco, 2017; se halló que, el 37.21% del personal percibe parcial satisfacción laboral; en tanto que, el 34.88% está satisfecha laboralmente; y, el 27.91% no está satisfecha laboralmente.

Dentro de ello, respecto a los factores de satisfacción laboral en el personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín: El factor satisfacción en el trabajo, es percibida mayormente como parcialmente satisfechos en el 44.19% de los trabajadores; mientras que en el 34.11% es percibida como satisfechos; y el 20.93% percibe como no satisfecho. En el factor presión en el trabajo, es percibida mayormente como no satisfecho en el 48.84% de los trabajadores; mientras que en el 34.11% es percibida como parcialmente satisfechos; y el 16.28% percibe como satisfecho. Respecto al factor relación personal, es percibida mayormente como satisfechos en el 62.79% de los trabajadores; mientras que en el 27.91% es percibida como parcialmente satisfechos; y el

9.30 % percibe como no satisfecho. En cuanto, al factor distención del trabajo, es percibida mayormente como no satisfecho en el 44.19% de los trabajadores; mientras que en el 34.88% es percibida como parcialmente satisfechos; y el 20.93% percibe como satisfecho. Respecto al factor control sobre el trabajo, es percibida mayormente como parcialmente satisfechos en el 44.19% de los trabajadores; mientras que en el 39.53% es percibida como satisfechos; y el 16.28% percibe como no satisfecho. Finalmente, el factor adecuación y variedad de tareas, es percibida mayormente como parcialmente satisfechos en el 37.21% de los trabajadores; mientras que en el 34.88% es percibida como satisfechos; y el 27.91% percibe como no satisfecho.

Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2002) los trabajadores de salud sienten mayor satisfacción personal y profesional con su trabajo cuando pueden ofrecer atención de buena calidad y sentir que su labor es valiosa. Asimismo, otorgarles autoridad para resolver problemas y mejorar los servicios de salud les eleva la moral. Medir la satisfacción laboral es comprobar la calidad de las organizaciones y de sus servicios internos, es por eso que la satisfacción laboral es importante para el bienestar deseable, que es un cuidado de enfermería óptimo ⁽⁵⁴⁾.

En el Perú hasta el momento las entidades públicas dedicadas a la salud, no han incorporado una evaluación permanente de la satisfacción laboral y esto es un claro reflejo de la falta de interés hacia los recursos humanos ⁽⁵³⁾.

A la culminación de la investigación y luego de someter los datos recogidos a tratamiento estadístico usando la técnica no paramétrica de la Chi cuadrada; y, luego de procesar a través de las frecuencias observadas y las frecuencias

esperadas, se halló una $X^2 = 30.959$ y una $X^2 = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Por lo que, teniendo una $X^2 > c$, X^2_t rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, confirmando la existencia de relación estadística significativa entre las variables de estudio, liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Respecto a la hipótesis general se demostró la existencia de relación estadística entre las variables de estudio: liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017, teniendo una $X^2_c = 30.959 > X^2_t = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

SEGUNDA:

Respecto a la hipótesis Específica 1, se demostró la existencia de relación estadística entre las variables: dimensión influenciada idealizada del liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017. Teniendo una $X^2_c = 15.474 > X^2_t = 9.488$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna,

TERCERA:

Respecto a la hipótesis Específica 2, se demostró la existencia de relación estadística entre las variables: dimensión consideración individualizada del liderazgo

transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017. Teniendo una $X^2_c = 33.536 > X^2_{t=9.488}$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

CUARTA:

Respecto a la hipótesis Específica 3, se demostró la existencia de relación estadística entre las variables: dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017. Teniendo una $X^2_c = 52.347$ y una $X^2_{t=9.488}$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

QUINTA:

Respecto a la hipótesis Específica 4, se demostró la existencia de relación estadística entre las variables: dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional del director y satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017. Teniendo, una $X^2_c = 38.681 > X^2_{t=9.488}$, con 4 grados de libertad y nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

Al Ministerio de Salud, a través de la Dirección Regional de Salud promueva proyectos de fortalecimiento con capacitaciones, talleres, cursos, actualizaciones sobre liderazgo transformacional para todos y cada uno de los directores de los establecimientos de salud de la región, cualquiera fuere su nivel de atención.

SEGUNDA:

La Dirección Regional de Salud, debe gestionar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y/o privadas de naturaleza académica para fortalecer y consolidar en los directivos su liderazgo y su importancia en la gestión de los servicios de salud.

TERCERA:

A los directivos del Centro de Salud Uliachín, así como de la Dirección Regional de Salud Pasco, difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, y proponer proyectos de mejora en la solución de satisfacción del usuario interno y externo de los servicios de salud.

CUARTA:

Concientizar en el personal del Centro de Salud Uliachín que, el liderazgo no es solo de una persona, sino de todos como un equipo de trabajo, quienes deben tomar iniciativa, asumir retos para la mejora de la atención de salud.

QUINTA:

Promover y profundizar estudios de implementación de programas en la mejora del liderazgo en el ámbito de salud, la satisfacción del usuario externo y el cumplimiento de metas de atención programadas

BIBLIOGRAFÍA

1. Gómez C. Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología. 2002; 2(2): p. 61-77.
2. Davis, K., & Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill; 2003.
3. Payeras 2. Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. España: Díaz de Santos; 2004.
4. Hellriegel, D., & Slocum, J. Comportamiento organizacional. México: Thomson; 2004.
5. Turbay-Posada M.J. Liderazgo e innovación organizacional. Psicología desde el Caribe. 2013 enero-abril; 30(1).
6. West, M. A. & Farr, J. L. Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies.: Chichester: Wiley.; 1990.
7. Delgado Verde, M.; Navas López, J.E.; Martín de Castro, G. & López Sáez, P. Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles. Cuadernos de Estudios Empresariales. 2008; 18: p. 203-217.
8. Locke, E.A. The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette. Hand book of industrial and organizational Psychology. Nueva York Sons JWY, editor. Chicago. United States: Rand McNally College Ed.; 1976.
9. Burns, James. Leadership. New York - U.S.A.: Harper y Row.; 1978.
10. Maslow A. The instinctoid Nature of Basic Needs. Journal of Personality. U.S.A. Wiley. 1954 March; 22(3): p. 326-347.
11. Mendoza I. Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una

institución pública de educación media superior. Rev. del Centro de Inv. 2012 julio-diciembre; 10(38): p. 189-206.

12. Rosillo V. La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°163.. [Online].; 2012 [cited 21 3 2019. Available from: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>.
13. García D. Satisfacción Laboral una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Rev. Salud Pública, México. 2010;; p. 11 – 32.
14. Hoppock R. Job Satisfaction. New York. United States. : Harper; 1935.
15. Contreras, C.M. Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería vinculados a una I.P.S de III nivel de atención Bogotá. Bogotá - Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Tesis para maestría.; 2013.
16. Herzberg F, Masner B, Sneyderman B. The motivation to work New York: Wiley; 1959.
17. Nava Galán, Ma. G. Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. Arch Neurocién (Mex). 2013; 18(1): p. 16-21.
18. Fernández-San Martín M.I. Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. Rev Esp Salud Pública. 1995; 69(6): p. 487-97.
19. Atance-Martínez JC. Aspectos epidemiológicos del síndrome de burnout en personal sanitario. Rev Esp Salud Pública. 1997; 71(3): p. 293-303.
20. Baumann A. El efecto de la rotación del personal y el beneficio de la estabilidad en los recursos humanos de enfermería.: Consejo internacional de enfermeras-Fundación Internacional Florence Nightingale.
21. Jimenez A. La relación entre el liderazgo transformacional de los directores, la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes en una Universidad Privada. Bogotá - Colombia: Tesis de grado; 2014.

22. Polanco B. El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria. Instituciones Educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo Venezuela: Tesis de Grado; 2012.
23. Alvarez C. satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala Guatemala: Tesis de Grado; 2010.
24. Huillca B. Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico-sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico Lima - Perú: Tesis de Grado; 2015.
25. Cervera A. Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos Lia - Perú: Tesis de Grado; 2012.
26. Perez, A., Almeyda I. El Liderazgo Transformacional del Director y la Gestión Pedagógica en la RED 09, UGEL 01, 2012 Lima -Perú: Tesis de Grado; 2012.
27. Párraga y Bartolo. Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18–Ate, 2014 Lima - Perú: Tesis de Grado; 2014.
28. Porras, D., Roque L. El Liderazgo Y Su Incidencia En La Cultura Organizacional En La Aldea Infantil San Nicolás, Gobierno Regional De Pasco, 2017. Cerro de Pasco - Perú: Tesis. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; 2018.
29. Córdor E. Modelo De Liderazgo Transformacional De Los Directores Y La Gestión De Calidad En Las Instituciones Educativas De La UGEL - Junín. Cerro de Pasco: Tesis de grado - Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; 2019.
30. Bass, B y Avolio, B. Manual for the multifactor leadership questionnaire. California - Estados Unidos: Consulting Psychologist Press. Palo Alto; 2006.
31. Bass, B. y Riggio, R.. Transformational leadership Mahwah. EEUU.: Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers.; 2006.
32. Leithwood, K. Mascal, B. y Strauss, T. Distributed leadership according to the evidence. EE.UU.: Editorial Routledge Press. ; 2009.

33. Velásquez L. Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. España: Editorial Ideas Propias; 2006.
34. Lerma A. Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Mexico: Editorial Thompson. ; 2007.
35. Bracho Parra, O, García Guiliany, J. Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Telos. 2013 mayo-agosto; 15(2): p. 165-177.
36. Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: McGraw Hill. Interamericana.; 2006.
37. Baldoni J. Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados México.: Editorial Mc. Graw Hill.; 2007.
38. Davis K. y Newstrom J. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. 3rd ed. México: Mc Graw Hill; 2003.
39. Robbins S. y Coulter M. Administración. Décima ed. Mexico: Prentice Hall; 2005.
40. Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. Administración. Una perspectiva Global y Empresarial. 14th ed. México: Mc Graw Hill; 2012.
41. Guise, M.T. Test of Hackman and Oldham's Job Characteristics Model in a Post-secondary Educational Setting: Thesis (M.Ed.)—Brock University. <https://books.google.com.pe/books?id=977itAEACAAJ>; 1988.
42. Bass B. El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden. En: liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso internacional sobre dirección de centros educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao.: Mensajero; 2000.
43. Méndez B. Teoría del Liderazgo Transformacional Bass y Burns Mendoza - Argentina; 2009.
44. Herzberg F. Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? [Online].; 1986 [cited 2019 3 21. Available from: <http://bit.ly/2tBM1XQ>.

45. Hernández Sampieri R., Fernández-Collado C, Baptista Lucio P. Metodología de la Investigación. 5th ed. México: McGraw Hill-Interamericana editores S.A.; 2014.
46. Tamayo y Tamayo, Mario. El Proceso de Investigación Científica México; 2004.
47. Sotteccani K. Liderazgo transformacional del directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Red 03, Ugel 05, San Juan de Lurigancho. 2017 Lima - Perú: Tesis de grado. Universidad César Vallejo; 2017.
48. Marin H., Placencia M. Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Horiz Med. 2017; 17(4): p. 42-52.
49. Bass B., Avolio B., Jung, Dong y Berson, Yair. Predicting Unit Performance by Assesing Trasnformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology. 2003; 88(2): p. 207-218.
50. Yukl G. Leadership in organizations. sexta ed.: Upper Saddle River, N. J. Prentice Hall; 2006.
51. Nemanich, Louise and Keller, Robert. Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. The Leadership Quarterly. 2007; 18.
52. Andrade J. Satisfacción laboral en trabajadores administrativos y operativos de la empresa - ECOMAX.Tesis de bachiller de psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [Online]. Lima-Perú: Tesis de bachiller de psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2010 [cited 2019 3 21. Available from: <http://bit.ly/2u27GJ9>.
53. Neira C., Salinas F. Satisfacción laboral de la enfermera (o) profesional en el servicio de emergencia de un hospital nacional. [Online].; 2017 [cited 2019 3 21. Available from: http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/1330/Satisfaccion_NeiraCento_Giovana.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
54. Ministerio de Salud. Encuesta de satisfacción del personal de salud.. [Online].; 2002 [cited 2019 3 21. Available from: <http://bit.ly/2aXHIsO>.

ANEXOS



ANEXO 01

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado(a) Servidor(a):

El cuestionario forma parte de un estudio de investigación en el que Usted forma parte; por lo que, Usted debe saber que es anónima y, no hay respuestas verdaderas ni falsas, tampoco correctas o incorrectas; por lo que no tienen calificativos.

Los resultados obtenidos serán de uso exclusivo para la investigación que busca recabar información sobre satisfacción laboral del personal del Centro de Salud Uliachín.

OBJETIVO: Evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal del Centro de Salud Uliachín

INSTRUCCIÓN

Le presento una lista de interrogantes donde Usted debe marcar en los paréntesis un aspa (X) o una cruz (+) la que crea conveniente como su respuesta.

Asimismo, se le solicita llenar los espacios en blanco cuando las preguntas sean abiertas, según corresponda.

DATOS GENERALES:

DIMENSIÓN 1: GENERALES

1. EDAD:

- a. 20 –30 años ()
- b. 31 –40 años ()
- c. 41 –50 años ()
- d. Mayor de 50 años ()

2. SEXO:

- a. Masculino ()
- b. Femenino ()

3. PROFESIONAL EN:

- Medicina ()
- Enfermería ()

- Obstetricia ()
- Psicología ()
- Odontología ()
- Nutrición ()
- Tec. Enfermería ()
- Administrativo ()
- Serv. Auxiliares ()

4. TIEMPO DE SERVICIO:

- a. 1 -10 años ()
- b. 11 – 20 años ()
- c. 21 – más años ()

5. ESTADO CIVIL:

- a. Soltera ()
- b. Casado(a) ()
- c. Conviviente ()

6. CONDICIÓN LABORAL:

- b. Nombrado(a) ()
- c. Contratado(a) ()
- d. Interno ()

GRADO	CALIFICACIÓN
1	Nunca
2	Rara vez
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

N°	ITEM	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO						
1	En mi trabajo, me encuentro satisfecho.+					
2	Tengo interés por las cosas que realizo.+					

3	Tengo la sensación de que lo que hago no vale la pena.-					
4	Obtengo reconocimiento por mi trabajo+					
5	Ocupo el puesto que merezco+					
6	Tengo muchas posibilidades de promoción+					
7	Se lo que se espera de mí en el trabajo.+					
PRESION EN EL TRABAJO						
8	Al final de la jornada me encuentro muy cansado-					
9	En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo. -					
10	Me falta tiempo para realizar mi trabajo. -					
11	Creo que mi trabajo es excesivo-					
RELACION PERSONAL						
12	La relación con mis jefes es cordial+					
13	Las relaciones con mis compañeros son cordiales+					
DISTENSION EN EL TRABAJO						
14	No me desconecto del trabajo cuando llego a casa. -					
15	El sueldo es adecuado+					
16	No tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo. -					
17	La competitividad me causa estrés o tensión. -					
ADECUACIÓN PARA EL TRABAJO						
18	Con frecuencia, siento no estar capacitado para mi trabajo. -					
CONTROL SOBRE EL TRABAJO						
19	Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones.+					
20	Mi trabajo me altera el estado de ánimo. -					
21	Tengo independencia para organizar mi trabajo+					
22	Tengo oportunidades de aprender cosas nuevas +					
23	Los problemas de mis compañeros me afectan. -					
VARIEDAD DE TAREAS						
24	Mi trabajo no varía, resulta monótono. -					

Gracias por su colaboración.



FIABILIDAD DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	
sf1	39,03	26,633	,296	,813
sf2	39,03	27,580	,097	,821
sf3	39,43	26,247	,384	,810
sf4	39,32	26,521	,296	,813
sf5	39,03	26,999	,218	,816
sf6	39,18	26,816	,231	,816
sf7	39,18	26,601	,274	,814
sf8	39,26	26,257	,342	,811
sf9	39,24	25,499	,496	,804
sf10	39,00	25,871	,479	,806
sf11	39,29	25,927	,412	,808
sf12	39,05	25,664	,497	,805
sf13	39,17	25,240	,553	,802
sf14	39,03	26,289	,370	,810
sf15	39,17	25,283	,544	,802
sf16	39,12	25,825	,441	,807
sf17	39,13	25,898	,423	,808
sf18	39,13	26,048	,392	,809
sf19	39,19	26,651	,263	,815
sf20	39,16	26,007	,396	,809
sf21	39,10	26,733	,258	,815
sf22	39,37	26,451	,321	,812
sf23	39,22	26,842	,225	,816
sf24	39,22	25,724	,449	,806

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<u>,817</u>	<u>24</u>



VALIDEZ DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL

N°	ITEM	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	En mi trabajo, me encuentro satisfecho (+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo interés por las cosas que realizo (+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo la sensación de que lo que hago no vale la pena (-)	✓	✓	✓	✓
	Obtengo reconocimiento por mi trabajo(+)	✓	✓	✓	✓
	Ocupo el puesto que merezco(+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo muchas posibilidades de promoción(+)	✓	✓	✓	✓
	Se lo que se espera de mí en el trabajo. (+)	✓	✓	✓	✓
PRESIÓN EN EL TRABAJO	Al final de la jornada me encuentro muy cansado(-)	✓	✓	✓	✓
	En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo (-)	✓	✓	✓	✓
	Me falta tiempo para realizar mi trabajo. (-)	✓	✓	✓	✓
	Creo que mi trabajo es excesivo (-)	✓	✓	✓	✓
RELACIÓN PÉRSONAL	La relación con mis jefes es cordial(+)	✓	✓	✓	✓
	Las relaciones con mis compañeros son cordiales(+)	✓	✓	✓	✓
DISTENSIÓN EN EL TRABAJO	No me desconecto del trabajo cuando llego a casa. (-)	✓	✓	✓	✓
	El sueldo es adecuado(+)	✓	✓	✓	✓
	No tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo. (-)	✓	✓	✓	✓
	La competitividad me causa estrés o tensión (-)	✓	✓	✓	✓

ADECUACIÓN PARA EL TRABAJO	Con frecuencia, siento no estar capacitado para mi trabajo (-)	✓	✓	✓	✓
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones (+)	✓	✓	✓	✓
	Mi trabajo me altera el estado de ánimo. (-)	✓	✓	✓	✓
	Tengo independencia para organizar mi trabajo(+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo oportunidades de aprender cosas nuevas (+)	✓	✓	✓	✓
	Los problemas de mis compañeros me afectan(-)	✓	✓	✓	✓
VARIEDAD DE TAREAS	Mi trabajo no varía, resulta monótono (-)	✓	✓	✓	✓

- **RELEVANCIA:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido
- **COHERENCIA:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo
- **SUFICIENCIA:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.
- **CLARIDAD:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas

OBSERVACIONES: ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X)
 En caso de Si, ¿Que dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

APELLIDOS Y NOMBRES: Solis Condor, Javier

GRADO ACADÉMICO: Doctor en Ciencias de la Salud



Dr. Javier Solis Condor

Firma del experto



VALIDEZ DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL

N°	ITEM	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	En mi trabajo, me encuentro satisfecho (+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo interés por las cosas que realizo (+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo la sensación de que lo que hago no vale la pena (-)	✓	✓	✓	✓
	Obtengo reconocimiento por mi trabajo(+)	✓	✓	✓	✓
	Ocupo el puesto que merezco(+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo muchas posibilidades de promoción(+)	✓	✓	✓	✓
	Se lo que se espera de mí en el trabajo. (+)	✓	✓	✓	✓
	PRESIÓN EN EL TRABAJO	Al final de la jornada me encuentro muy cansado(-)	✓	✓	✓
En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo (-)		✓	✓	✓	✓
Me falta tiempo para realizar mi trabajo. (-)		✓	✓	✓	✓
Creo que mi trabajo es excesivo (-)		✓	✓	✓	✓
RELACIÓN PÉRSONAL	La relación con mis jefes es cordial(+)	✓	✓	✓	✓
	Las relaciones con mis compañeros son cordiales(+)	✓	✓	✓	✓
DISTENSIÓN EN EL TRABAJO	No me desconecto del trabajo cuando llego a casa. (-)	✓	✓	✓	✓
	El sueldo es adecuado(+)	✓	✓	✓	✓
	No tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo. (-)	✓	✓	✓	✓
	La competitividad me causa estrés o tensión (-)	✓	✓	✓	✓

ADECUACIÓN PARA EL TRABAJO	Con frecuencia, siento no estar capacitado para mi trabajo (-)	✓	✓	✓	✓
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones (+)	✓	✓	✓	✓
	Mi trabajo me altera el estado de ánimo. (-)	✓	✓	✓	✓
	Tengo independencia para organizar mi trabajo(+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo oportunidades de aprender cosas nuevas (+)	✓	✓	✓	✓
	Los problemas de mis compañeros me afectan(-)	✓	✓	✓	✓
VARIEDAD DE TAREAS	Mi trabajo no varía, resulta monótono (-)	✓	✓	✓	✓

- **RELEVANCIA:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido
- **COHERENCIA:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo
- **SUFICIENCIA:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.
- **CLARIDAD:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas

OBSERVACIONES: ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X)
 En caso de Si, ¿Que dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

APELLIDOS Y NOMBRES: Carabajal Jimenez, Johnny Walter

GRADO ACADÉMICO: Maestro en salud pública


**UNIVERSIDAD NACIONAL
 DANIEL ALCIDES CARRION
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

DR. JOHNNY CARBAJAL JIMENEZ
 Firma del experto



VALIDEZ DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL

N°	ITEM	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	En mi trabajo, me encuentro satisfecho (+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo interés por las cosas que realizo (+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo la sensación de que lo que hago no vale la pena (-)	✓	✓	✓	✓
	Obtengo reconocimiento por mi trabajo(+)	✓	✓	✓	✓
	Ocupo el puesto que merezco(+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo muchas posibilidades de promoción(+)	✓	✓	✓	✓
	Se lo que se espera de mí en el trabajo. (+)	✓	✓	✓	✓
	PRESIÓN EN EL TRABAJO	Al final de la jornada me encuentro muy cansado(-)	✓	✓	✓
En el trabajo diario me tengo que emplear a fondo (-)		✓	✓	✓	✓
Me falta tiempo para realizar mi trabajo. (-)		✓	✓	✓	✓
Creo que mi trabajo es excesivo (-)		✓	✓	✓	✓
RELACIÓN PÉRSONAL	La relación con mis jefes es cordial(+)	✓	✓	✓	✓
	Las relaciones con mis compañeros son cordiales(+)	✓	✓	✓	✓
DISTENSIÓN EN EL TRABAJO	No me desconecto del trabajo cuando llego a casa. (-)	✓	✓	✓	✓
	El sueldo es adecuado(+)	✓	✓	✓	✓
	No tengo recursos suficientes para hacer mi trabajo. (-)	✓	✓	✓	✓
	La competitividad me causa estrés o tensión (-)	✓	✓	✓	✓

ADECUACIÓN PARA EL TRABAJO	Con frecuencia, siento no estar capacitado para mi trabajo (-)	✓	✓	✓	✓
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Tengo responsabilidad a la hora de tomar decisiones (+)	✓	✓	✓	✓
	Mi trabajo me altera el estado de ánimo. (-)	✓	✓	✓	✓
	Tengo independencia para organizar mi trabajo(+)	✓	✓	✓	✓
	Tengo oportunidades de aprender cosas nuevas (+)	✓	✓	✓	✓
	Los problemas de mis compañeros me afectan(-)	✓	✓	✓	✓
VARIEDAD DE TAREAS	Mi trabajo no varía, resulta monótono (-)	✓	✓	✓	✓

- **RELEVANCIA:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido
- **COHERENCIA:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo
- **SUFICIENCIA:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.
- **CLARIDAD:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas

OBSERVACIONES: ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X)
 En caso de Si, ¿Que dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

APELLIDOS Y NOMBRES: Guardián Chávez, Ricardo Arturo

GRADO ACADÉMICO: Doctor en Ciencias



Dr. Ricardo A. GUARDIÁN CHÁVEZ
Firma del experto



ANEXO 02

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

PRESENTACIÓN:

Señor (a) trabajador (a), como Enfermera Serumista y como estudiante de Posgrado, participo en los procesos de investigación de la UNDAC, para lo cual agradeceré que responda con sinceridad a cada una de las preguntas que se presentan a continuación.

OBJETIVO:

Identificar la relación entre el Liderazgo Transformacional del Jefe de Establecimiento y la Satisfacción Laboral del Personal, Centro de Salud Uliachín, Pasco, Abril – Setiembre 2017

INSTRUCCIONES:

A continuación, usted encontrará un conjunto de ítems; marque con una **X** sólo una alternativa según crea conveniente, no existe respuestas correctas ni incorrectas, lo que queremos conocer es su apreciación personal para ello utilice la codificación siguiente:

1	2	3	4	5
Nunca	1 o 2 veces por año (Raras veces)	3 veces por año. (Algunas veces)	Casi Siempre	Siempre lo realiza.

Variable 1.- LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	ÍTEMES	RESPUESTA				
		5	4	3	2	1
1	El Director realiza eventos de actualización para el personal administrativo, asistencial y terceros.					
2	El Director impulsa perfeccionamiento para el personal administrativo, asistencial y terceros de acuerdo a sus necesidades.					
3	El Director refuerza su desarrollo profesional acorde al avance de la ciencia y tecnología.					
4	El Director estimula al personal administrativo, asistencial y terceros más identificados con el hospital.					
5	El Director es flexible en el aspecto normativo en el cumplimiento de las metas y objetivos.					
6	El Director promueve la realización de acciones creativas en la labor diaria del personal, administrativo, asistencial y terceros.					

7	El Director inspira confianza en todo momento.					
8	El Director comparte con el personal administrativo, asistencial y terceros la misión y la visión de la Institución.					
9	El Director motiva al personal administrativo, asistencial para alcanzar un desempeño superior en la labor diaria.					
10	El Director participa con entusiasmo en sus labores cotidianas.					
11	El Director muestra confianza en los proyectos que se planifica dentro y fuera de la Institución.					
12	El Director propicia optimismo en el personal administrativo, asistencial y terceros.					
13	El Director contagia la identificación con la Institución al personal administrativo, asistencial y terceros.					
14	El Director comunica abiertamente las acciones a desarrollarse dentro de la institución.					
15	El Director otorga confianza al personal administrativo, asistencial y terceros en el desarrollo de funciones.					
16	El Director practica lo que dice para inspirar confianza en los demás.					
17	El Director resalta el sentido de visión colectiva en el establecimiento.					
18	El Director enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva.					
19	El Director trata al personal administrativo, asistencial y terceros como un aliado estratégico y no sólo como un integrante más.					
20	El Director considera que cada personal administrativo, asistencial y terceros tienen distintas habilidades, aspiraciones y criterios.					
21	El Director contribuye al desarrollo de fortalezas del personal administrativo, asistencial y terceros.					
22	El Director promueve el autodesarrollo en el personal administrativo, asistencial y terceros.					
23	El Director enseña cómo identificar las necesidades y capacidades entre el personal administrativo, asistencial y terceros.					
24	El Director se empeña por vincular las necesidades del personal administrativo, asistencial y terceros con las necesidades del usuario.					

Gracias por su colaboración.



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONL

N°	ÍTEMS	RESPUESTA			
		Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
1	El Director realiza eventos de actualización para el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
2	El Director impulsa perfeccionamiento para el personal administrativo, asistencial y terceros de acuerdo a sus necesidades.	✓	✓	✓	✓
3	El Director refuerza su desarrollo profesional acorde al avance de la ciencia y tecnología.	✓	✓	✓	✓
4	El Director estimula al personal administrativo, asistencial y terceros más identificados con el hospital.	✓	✓	✓	✓
5	El Director es flexible en el aspecto normativo en el cumplimiento de las metas y objetivos.	✓	✓	✓	✓
6	El Director promueve la realización de acciones creativas en la labor diaria del personal, administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
7	El Director inspira confianza en todo momento.	✓	✓	✓	✓
8	El Director comparte con el personal administrativo, asistencial y terceros la misión y la visión de la Institución.	✓	✓	✓	✓
9	El Director motiva al personal administrativo, asistencial para alcanzar un desempeño superior en la labor diaria.	✓	✓	✓	✓
10	El Director participa con entusiasmo en sus labores cotidianas.	✓	✓	✓	✓
11	El Director muestra confianza en los proyectos que se planifica dentro y fuera de la Institución.	✓	✓	✓	✓
12	El Director propicia optimismo en el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
13	El Director contagia la identificación con la Institución al personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
14	El Director comunica abiertamente las acciones a desarrollarse dentro de la institución.	✓	✓	✓	✓

15	El Director otorga confianza al personal administrativo, asistencial y terceros en el desarrollo de funciones.	✓	✓	✓	✓
16	El Director practica lo que dice para inspirar confianza en los demás.	✓	✓	✓	✓
17	El Director resalta el sentido de visión colectiva en el establecimiento.	✓	✓	✓	✓
18	El Director enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva.	✓	✓	✓	✓
19	El Director trata al personal administrativo, asistencial y terceros como un aliado estratégico y no sólo como un integrante más.	✓	✓	✓	✓
20	El Director considera que cada personal administrativo, asistencial y terceros tienen distintas habilidades, aspiraciones y criterios.	✓	✓	✓	✓
21	El Director contribuye al desarrollo de fortalezas del personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
22	El Director promueve el autodesarrollo en el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
23	El Director enseña cómo identificar las necesidades y capacidades entre el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
24	El Director se empeña por vincular las necesidades del personal administrativo, asistencial y terceros con las necesidades del usuario.	✓	✓	✓	✓

- **RELEVANCIA:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido
- **COHERENCIA:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo
- **SUFICIENCIA:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.
- **CLARIDAD:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas

OBSERVACIONES: ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X)
 En caso de Si, ¿Que dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

APELLIDOS Y NOMBRES: SOLÍS CONDOR, Javier

GRADO ACADÉMICO: Doctor en ciencias DE LA SALUD



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Dr. Javier Solís Córdor

Firma del experto



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONL

N°	ÍTEMS	RESPUESTA			
		Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
1	El Director realiza eventos de actualización para el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
2	El Director impulsa perfeccionamiento para el personal administrativo, asistencial y terceros de acuerdo a sus necesidades.	✓	✓	✓	✓
3	El Director refuerza su desarrollo profesional acorde al avance de la ciencia y tecnología.	✓	✓	✓	✓
4	El Director estimula al personal administrativo, asistencial y terceros más identificados con el hospital.	✓	✓	✓	✓
5	El Director es flexible en el aspecto normativo en el cumplimiento de las metas y objetivos.	✓	✓	✓	✓
6	El Director promueve la realización de acciones creativas en la labor diaria del personal, administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
7	El Director inspira confianza en todo momento.	✓	✓	✓	✓
8	El Director comparte con el personal administrativo, asistencial y terceros la misión y la visión de la Institución.	✓	✓	✓	✓
9	El Director motiva al personal administrativo, asistencial para alcanzar un desempeño superior en la labor diaria.	✓	✓	✓	✓
10	El Director participa con entusiasmo en sus labores cotidianas.	✓	✓	✓	✓
11	El Director muestra confianza en los proyectos que se planifica dentro y fuera de la Institución.	✓	✓	✓	✓
12	El Director propicia optimismo en el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
13	El Director contagia la identificación con la Institución al personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
14	El Director comunica abiertamente las acciones a desarrollarse dentro de la institución.	✓	✓	✓	✓

15	El Director otorga confianza al personal administrativo, asistencial y terceros en el desarrollo de funciones.	✓	✓	✓	✓
16	El Director practica lo que dice para inspirar confianza en los demás.	✓	✓	✓	✓
17	El Director resalta el sentido de visión colectiva en el establecimiento.	✓	✓	✓	✓
18	El Director enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva.	✓	✓	✓	✓
19	El Director trata al personal administrativo, asistencial y terceros como un aliado estratégico y no sólo como un integrante más.	✓	✓	✓	✓
20	El Director considera que cada personal administrativo, asistencial y terceros tienen distintas habilidades, aspiraciones y criterios.	✓	✓	✓	✓
21	El Director contribuye al desarrollo de fortalezas del personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
22	El Director promueve el autodesarrollo en el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
23	El Director enseña cómo identificar las necesidades y capacidades entre el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
24	El Director se empeña por vincular las necesidades del personal administrativo, asistencial y terceros con las necesidades del usuario.	✓	✓	✓	✓

- **RELEVANCIA:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido
- **COHERENCIA:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo
- **SUFICIENCIA:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.
- **CLARIDAD:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas

OBSERVACIONES: ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X)
 En caso de Si, ¿Que dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

APELLIDOS Y NOMBRES: Carbajal Jimenez, Johnny Walter

GRADO ACADÉMICO: Maestro en Salud pública



 UNIVERSIDAD NACIONAL
 DANIEL ALCIDES CARRION
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

 DR. JOHNNY CARBAJAL JIMENEZ
 Firma del experto



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONL

N°	ÍTEMS	RESPUESTA			
		Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
1	El Director realiza eventos de actualización para el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
2	El Director impulsa perfeccionamiento para el personal administrativo, asistencial y terceros de acuerdo a sus necesidades.	✓	✓	✓	✓
3	El Director refuerza su desarrollo profesional acorde al avance de la ciencia y tecnología.	✓	✓	✓	✓
4	El Director estimula al personal administrativo, asistencial y terceros más identificados con el hospital.	✓	✓	✓	✓
5	El Director es flexible en el aspecto normativo en el cumplimiento de las metas y objetivos.	✓	✓	✓	✓
6	El Director promueve la realización de acciones creativas en la labor diaria del personal, administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
7	El Director inspira confianza en todo momento.	✓	✓	✓	✓
8	El Director comparte con el personal administrativo, asistencial y terceros la misión y la visión de la Institución.	✓	✓	✓	✓
9	El Director motiva al personal administrativo, asistencial para alcanzar un desempeño superior en la labor diaria.	✓	✓	✓	✓
10	El Director participa con entusiasmo en sus labores cotidianas.	✓	✓	✓	✓
11	El Director muestra confianza en los proyectos que se planifica dentro y fuera de la Institución.	✓	✓	✓	✓
12	El Director propicia optimismo en el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
13	El Director contagia la identificación con la Institución al personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
14	El Director comunica abiertamente las acciones a desarrollarse dentro de la institución.	✓	✓	✓	✓

15	El Director otorga confianza al personal administrativo, asistencial y terceros en el desarrollo de funciones.	✓	✓	✓	✓
16	El Director practica lo que dice para inspirar confianza en los demás.	✓	✓	✓	✓
17	El Director resalta el sentido de visión colectiva en el establecimiento.	✓	✓	✓	✓
18	El Director enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva.	✓	✓	✓	✓
19	El Director trata al personal administrativo, asistencial y terceros como un aliado estratégico y no sólo como un integrante más.	✓	✓	✓	✓
20	El Director considera que cada personal administrativo, asistencial y terceros tienen distintas habilidades, aspiraciones y criterios.	✓	✓	✓	✓
21	El Director contribuye al desarrollo de fortalezas del personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
22	El Director promueve el autodesarrollo en el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
23	El Director enseña cómo identificar las necesidades y capacidades entre el personal administrativo, asistencial y terceros.	✓	✓	✓	✓
24	El Director se empeña por vincular las necesidades del personal administrativo, asistencial y terceros con las necesidades del usuario.	✓	✓	✓	✓

- **RELEVANCIA:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido
- **COHERENCIA:** El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo
- **SUFICIENCIA:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.
- **CLARIDAD:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas

OBSERVACIONES: ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X)
 En caso de Si, ¿Que dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

APELLIDOS Y NOMBRES: Guardian Chávez Ricardo A. Iru

GRADO ACADÉMICO: Doctor en Ciencias


 UNIVERSIDAD NACIONAL
 DANIEL ALCIDES CARRIÓN
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

 Dr. Ricardo A. GUARDIÁN CHÁVEZ
Firma del experto



ANEXO 03

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mediante la firma en el presente documento, de manera completamente voluntaria, doy por consentido mi participación de la investigación “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULIACHIN, ABRIL –SETIEMBRE 2017”, luego de haber leído la hoja de información que me ha entregado la investigadora Marylin Mónica YURIVILCA CHUCO, he podido hacer preguntas sobre el estudio, he recibido suficiente información, así como de los objetivos y teniendo la confianza plena de que por la información que se vierte en el instrumento será solo y exclusivamente para fines de la investigación en mención, asegurándome la máxima confidencialidad.

Doy mi consentimiento a la participación voluntaria y consiste en responder algunas preguntas, los mismos que no ponen en riesgo mi integridad Física ni emocional. Los datos que proporcione serán enteramente confidenciales; asimismo, puedo ordenar de la no participación de este estudio en el momento que mi persona así lo determine.

Firma del participante

Firma de la investigadora

Cerro de Pasco, 2017



ANEXO 04

SOLICITUD AL CENTRO DE SALUD ULIACHÍN



SOLICITUD: PERMISO PARA DESARROLLAR EL
PROYECTO DE INVESTIGACION
“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Y SATISFACCION LABORAL”

SEÑOR MAYQUI PORTAL ESPINOZA
JEFE DE LA MICRO RED CENTRO

Yo, Marylin Monica YURIVILCA CHUCO, identificada con DNI:
71106348, Licenciada en Enfermería – CEP: 83955, Alumna de la
Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion, de POSGRADO, de la
Maestria: Salud Publica y Comunitaria, Mencion: GERENCIA EN SALUD.

Por medio del presente, me dirijo a usted para saludarle
cordialmente e informarle, que mi persona esta Desarrollando un Trabajo
de Investigacion Titulado “Liderazgo Transformacional del Director y
Satisfaccion Laboral del Personal, Centro de Salud Uliachin, Pasco”, Abril –
Agosto 2017”, para lo cual solicito que se me brinde las facilidades, asi
como la aplicacion de instrumentos, y todo aquello que se relacione con el
presente proyecto, comprometiendome asi, brindarle los resultados con el
fin de mejorar, y fortalecer el trabajo en el Centro de Salud Uliachin.

Sin más que mencionar, agradezco de antemano su atención.

ATENTAMENTE

JUNIO - 2017



MARYLIN YURIVILCA CHUCO
LICENCIADA EN ENFERMERIA
CEP: 83055

~ 79 ~

DIRECCIÓN REGIONAL SALUD PASCO	
RED SERVICIOS SALUD PASCO	
MICRO RED CENTRO - C.S. ULIACHIN	
FOLIO:	01
FECHA:	07-06-2017
HORA:	10:00 PM
FIRMA:	

ANEXO 05

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	DIMENSIÓN	INDICADORES	Escala medición
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El liderazgo transformacional es un liderazgo positivo, el rol de líder es el de inspirar a todos y a cada uno de los individuos como equipo. El líder enfrenta creativamente los problemas con fortalezas individuales; retribuye los esfuerzos, promueve y refuerza conocimientos.	El liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones según Bass citado por Méndez (2009) motivación inspiracional, carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual y consideración individual.	A. INFLUENCIA IDEALIZADA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomenta identificación 2. Inspira confianza 3. Proporciona sentido institucional 	Ordinal: • Alto • Moderado • Bajo
			B. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	<ol style="list-style-type: none"> 7. Conoce necesidades individuales 8. Contribuye lograr el potencial 	
			C. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	<ol style="list-style-type: none"> 7. Promueve capacitación 8. Refuerza conocimientos 9. Estimula al destacado 10. Rompe esquemas de rutina 	
			D. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 7. Inspira el trabajo por causa común 8. Comparte misión y visión 9. Actúa con entusiasmo 10. Muestra optimismo 	
SATISFACCIÓN LABORAL	Estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, que están ligadas a factores motivacionales como los Extrínsecos e Intrínsecos	<p>EXTRÍNSECOS Son aquellos que causan la insatisfacción del empleado, y se localizan en: sueldo supervisión, beneficios laborales, condiciones ambientales y físicos, compañero de trabajo, y comunicación</p> <p>INTRÍNSECOS Son aquellos que hacen que el empleado este satisfecho con su cargo, estos están relacionados con: trabajo en sí, recompensas- reconocimiento y promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo • Presión en el trabajo • Relación personal • Distensión en el trabajo • Adecuación para el trabajo • Control sobre el trabajo • Variedad de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Parcial Satisfecho • No Satisfecho 	Ordinal

ANEXO 06

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL CENTRO DE SALUD ULICHÍN, ABRIL –SEPTIEMBRE 2017

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación que existe entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación entre el Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017</p>	<p>V1: Liderazgo Transformacional</p>	<p>A. INFLUENCIA IDEALIZADA</p> <ol style="list-style-type: none"> Entusiasmo Confianza <p>B. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</p> <ol style="list-style-type: none"> Atención personal Orientación <p>C. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</p> <ol style="list-style-type: none"> Nuevos enfoques Inteligente Racional <p>D. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> Optimismo Entusiasmo 	<p>TIPO de Estudio:</p> <p>Investigación Básica.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuantitativo <p>MÉTODO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Descriptivo correlacional-prospectivo <p>Diseño:</p> <p>Tipo: no experimental de corte transversal</p> <p>Población</p> <p>La población para el presente estudio lo conforman el Personal del Área Asistencial, Administrativo y de Servicios</p>
<p>Problemas Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión influencia idealizada del 	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer la relación que existe entre la dimensión influencia idealizada del 	<p>Hipótesis Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación entre la dimensión influencia idealizada del Liderazgo 			

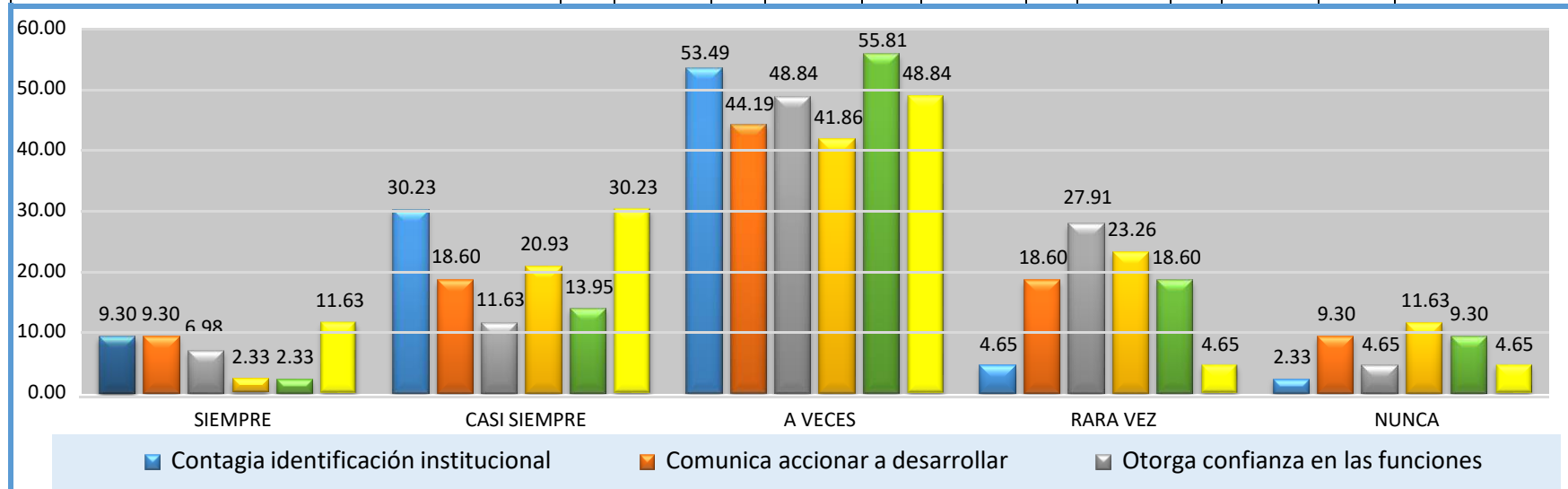
<p>Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017? • ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción 	<p>Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación que existe entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017 • Establecer la relación que existe entre la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción 	<p>transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre la dimensión consideración individualizada del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017 • Existe relación entre la dimensión estimulación intelectual del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que 	<p>V2: Satisfacción Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo • Presión en el trabajo • Relación personal • Distensión en el trabajo • Adecuación para el trabajo • Control sobre el trabajo • Variedad de tareas <p>VALORACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho • Parcial Satisfecho • No Satisfecho 	<p>auxiliares que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, haciendo un total de 50 trabajadores</p> <p>Muestra:</p> <p>Constituida por 43 trabajadores del Centro de Salud Uliachín - Pasco durante los meses de abril a setiembre del año 2017.</p> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Registro <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Escala de Likert <p>Métodos De Análisis De Investigación:</p> <p>Estadística descriptiva y Estadística inferencial (X^2)</p>
--	--	---	---	---	--

<p>laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017?</p> <p>• ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017?</p>	<p>laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017</p> <p>• Establecer la relación que existe entre la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017</p>	<p>trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017</p> <p>• Existe relación entre la dimensión motivación inspiracional del Liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril-setiembre 2017</p>			
---	---	--	--	--	--

ANEXO N° 07

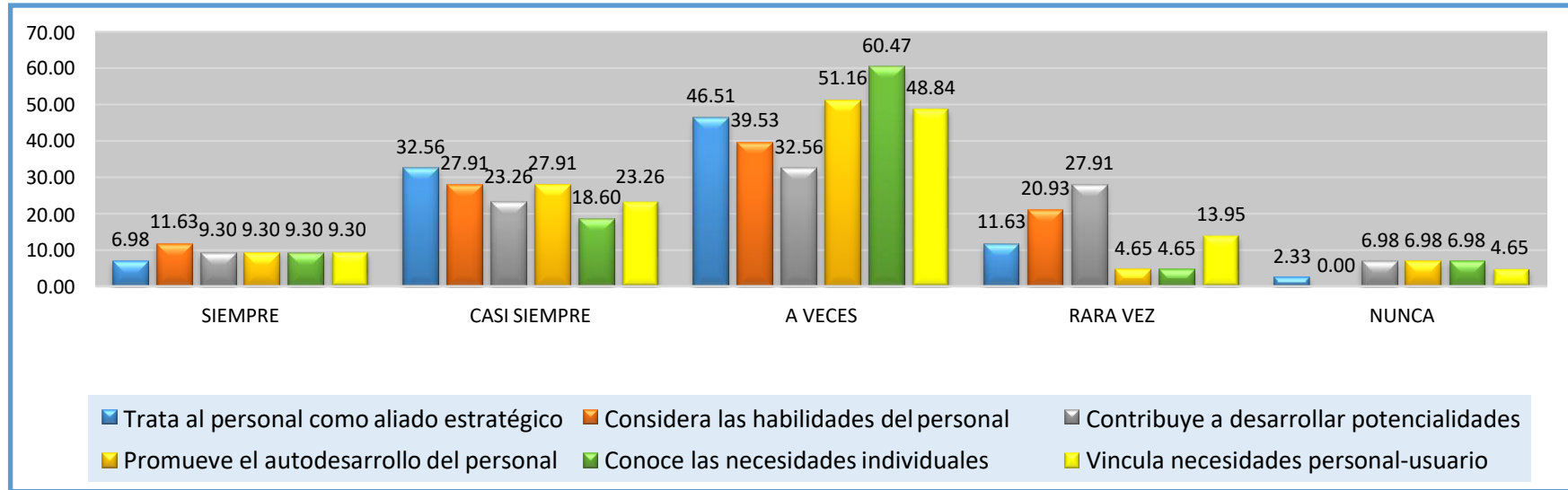
CUADROS: VARIABLE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
CUADRO Y GRÁFICO N° 12

INFLUENCIA IDEALIZADA	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Contagia identificación institucional	4	9.30	13	30.23	23	53.49	2	4.65	1	2.33	43	100.00
Comunica accionar a desarrollar	4	9.30	8	18.60	19	44.19	8	18.60	4	9.30	43	100.00
Otorga confianza en las funciones	3	6.98	5	11.63	21	48.84	12	27.91	2	4.65	43	100.00
Inspira confianza en los demás	1	2.33	9	20.93	18	41.86	10	23.26	5	11.63	43	100.00
Resalta visión colectiva	1	2.33	6	13.95	24	55.81	8	18.60	4	9.30	43	100.00
Promueve sentido y misión institucional	5	11.63	13	30.23	21	48.84	2	4.65	2	4.65	43	100.00
TOTAL	3	6.98	9	20.93	21	48.84	7	16.28	3	6.98	43	100.00



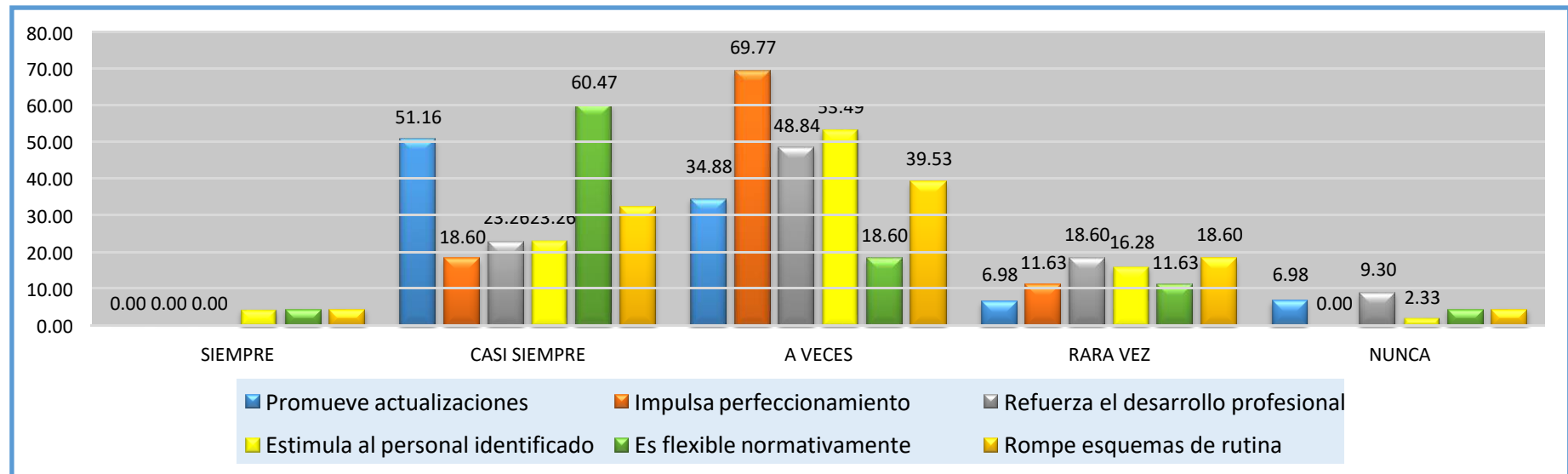
CUADRO Y GRÁFICO N° 13

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Trata al personal como aliado estratégico	3	6.98	14	32.56	20	46.51	5	11.63	1	2.33	43	100.00
Considera las habilidades del personal	5	11.63	12	27.91	17	39.53	9	20.93	0	0.00	43	100.00
Contribuye a desarrollar potencialidades	4	9.30	10	23.26	14	32.56	12	27.91	3	6.98	43	100.00
Promueve el autodesarrollo del personal	4	9.30	12	27.91	22	51.16	2	4.65	3	6.98	43	100.00
Conoce las necesidades individuales	4	9.30	8	18.60	26	60.47	2	4.65	3	6.98	43	100.00
Vincula necesidades personal-usuario	4	9.30	10	23.26	21	48.84	6	13.95	2	4.65	43	100.00
TOTAL	4	9.30	11	25.58	20	46.51	6	13.95	2	4.65	43	100.00



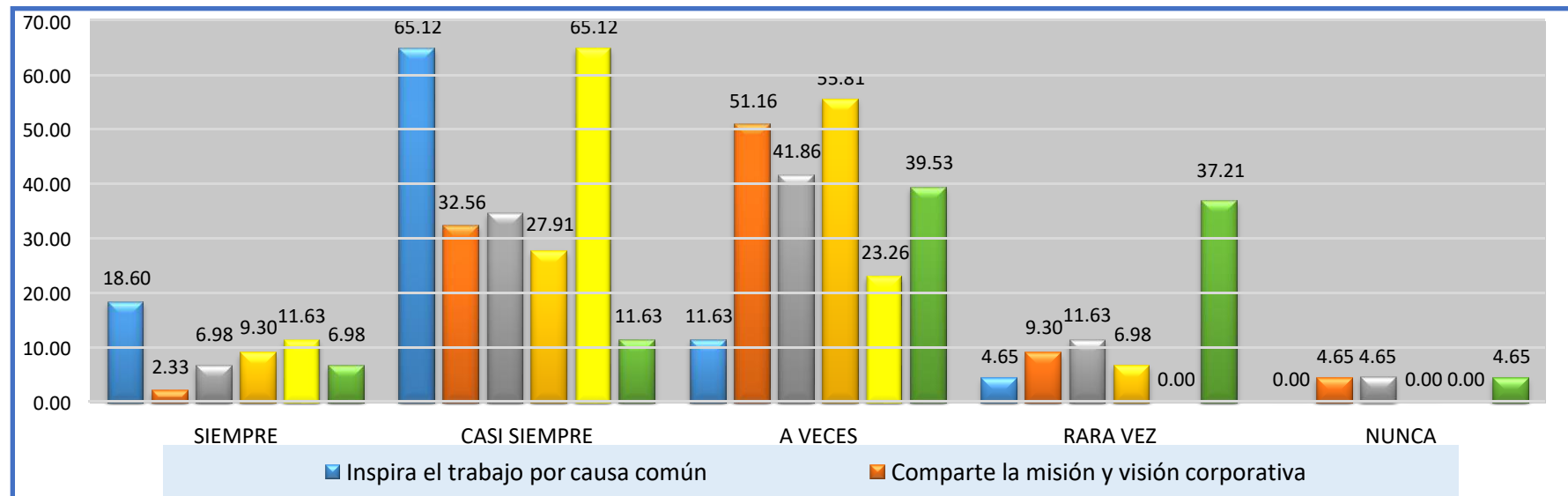
CUADRO Y GRÁFICO N° 14

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Promueve actualizaciones	0	0.00	22	51.16	15	34.88	3	6.98	3	6.98	43	100.00
Impulsa perfeccionamiento	0	0.00	8	18.60	30	69.77	5	11.63	0	0.00	43	100.00
Refuerza el desarrollo profesional	0	0.00	10	23.26	21	48.84	8	18.60	4	9.30	43	100.00
Estimula al personal identificado	2	4.65	10	23.26	23	53.49	7	16.28	1	2.33	43	100.00
Es flexible normativamente	2	4.65	26	60.47	8	18.60	5	11.63	2	4.65	43	100.00
Rompe esquemas de rutina	2	4.65	14	32.56	17	39.53	8	18.60	2	4.65	43	100.00
TOTAL	1	2.33	15	34.88	19	44.19	6	13.95	2	4.65	43	100.00



CUADRO Y GRÁFICO N° 15

MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Inspira el trabajo por causa común	8	18.60	28	65.12	5	11.63	2	4.65	0	0.00	43	100.00
Comparte la misión y visión corporativa	1	2.33	14	32.56	22	51.16	4	9.30	2	4.65	43	100.00
Motiva a mejorar su desempeño	3	6.98	15	34.88	18	41.86	5	11.63	2	4.65	43	100.00
Actúa con entusiasmo	5	11.63	28	65.12	10	23.26	0	0.00	0	0.00	43	100.00
Muestra confianza en todo momento	3	6.98	5	11.63	17	39.53	16	37.21	2	4.65	43	100.00
Propicia optimismo	4	9.30	12	27.91	24	55.81	3	6.98	0	0.00	43	100.00
TOTAL	4	9.30	17	39.53	16	37.21	5	11.63	1	2.33	43	100.00

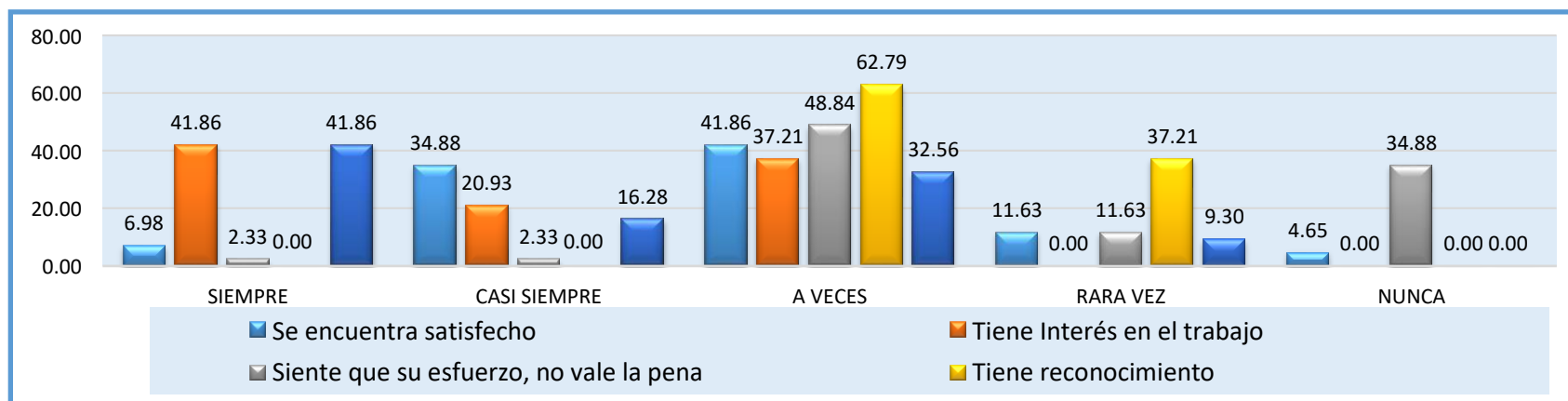


ANEXO N° 08

CUADROS: VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

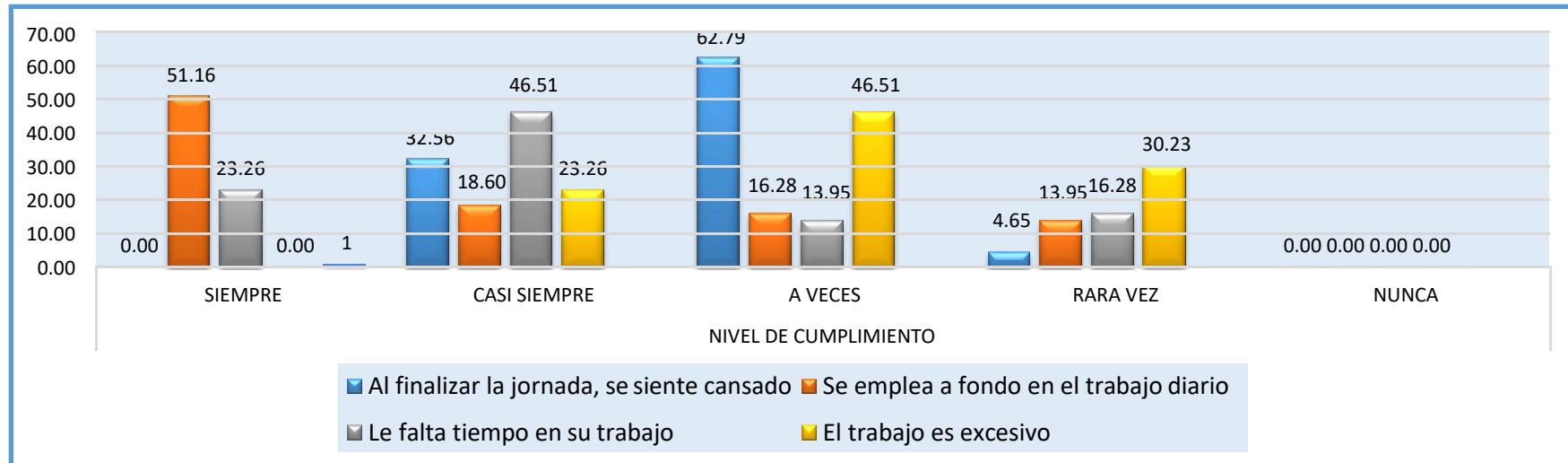
CUADRO Y GRÁFICO N° 16

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se encuentra satisfecho	3	6.98	15	34.88	18	41.86	5	11.63	2	4.65	43	100.00
Tiene Interés en el trabajo	18	41.86	9	20.93	16	37.21	0	0.00	0	0.00	43	100.00
Siente que su esfuerzo, no vale la pena	1	2.33	1	2.33	21	48.84	5	11.63	15	34.88	43	100.00
Tiene reconocimiento	0	0.00	0	0.00	27	62.79	16	37.21	0	0.00	43	100.00
Está asignado al puesto que merece	0	0.00	10	23.26	29	67.44	4	9.30	0	0.00	43	100.00
Tiene posibilidades de promoción	2	4.65	21	48.84	8	18.60	8	18.60	4	9.30	43	100.00
Sabe que esperan mucho de él en el trabajo	18	41.86	7	16.28	14	32.56	4	9.30	0	0.00	43	100.00
TOTAL	6	13.95	9	20.93	19	44.19	6	13.95	3	6.98	43	100.00



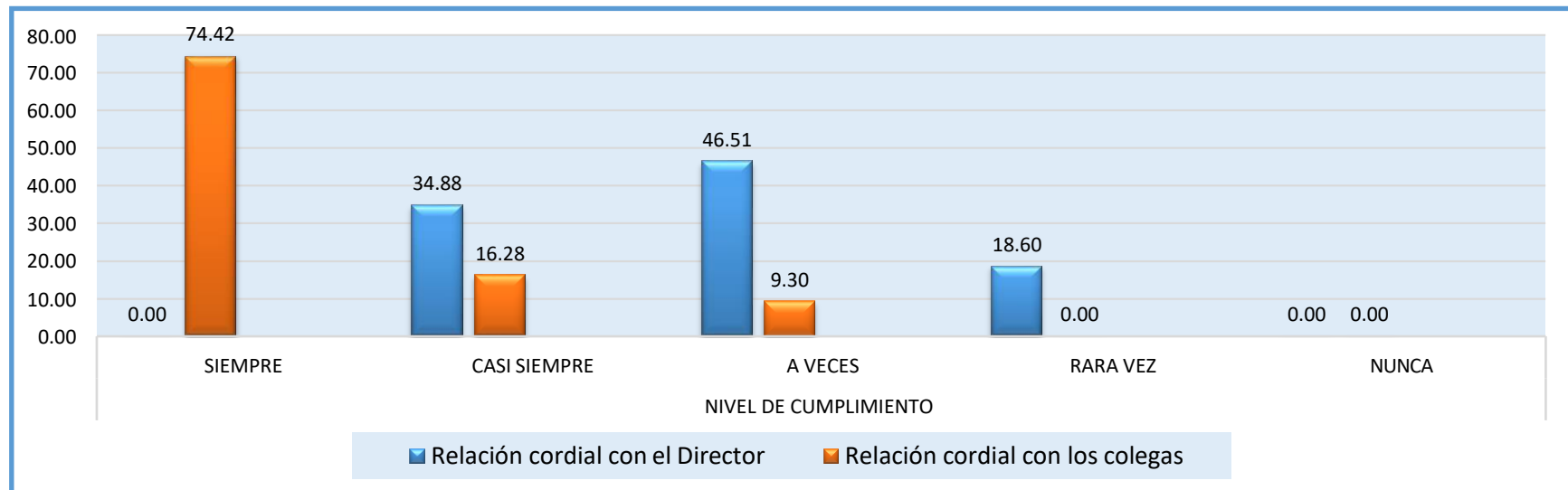
CUADRO Y GRÁFICO N° 17

PRESIÓN EN EL TRABAJO	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Al finalizar la jornada, se siente cansado	0	0.00	14	32.56	27	62.79	2	4.65	0	0.00	43	100.00
Se emplea a fondo en el trabajo diario	22	51.16	8	18.60	7	16.28	6	13.95	0	0.00	43	100.00
Le falta tiempo en su trabajo	10	23.26	20	46.51	6	13.95	7	16.28	0	0.00	43	100.00
El trabajo es excesivo	0	0.00	10	23.26	20	46.51	13	30.23	0	0.00	43	100.00
TOTAL	8	18.60	13	30.23	15	34.88	7	16.28	0	0.00	43	100.00



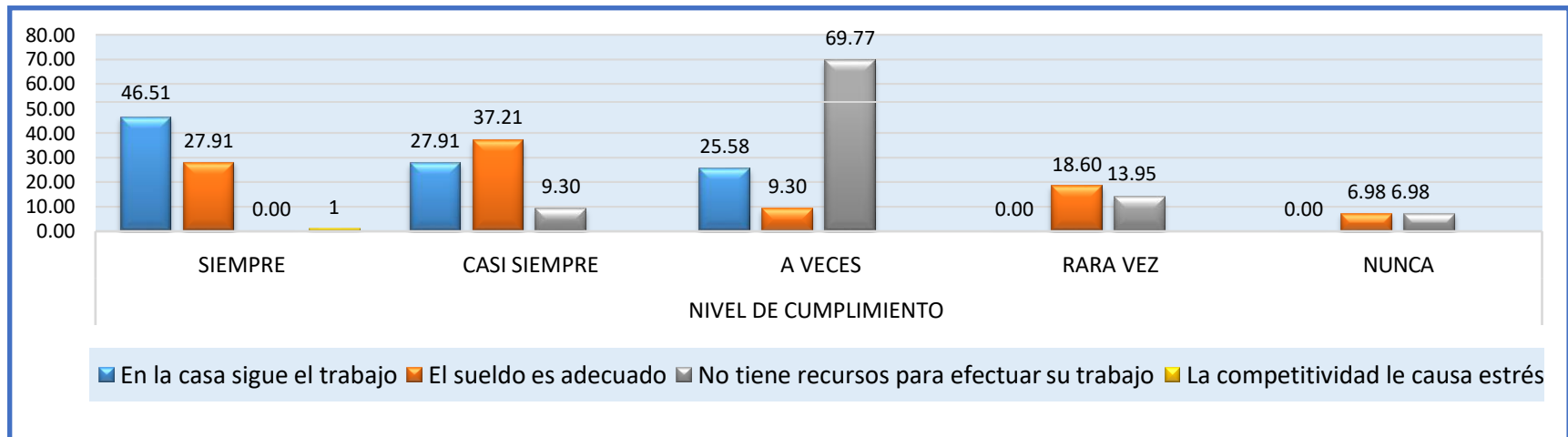
CUADRO Y GRÁFICO N° 18

RELACIÓN PERSONAL	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Relación cordial con el Director	0	0.00	15	34.88	20	46.51	8	18.60	0	0.00	43	100.00
Relación cordial con los colegas	32	74.42	7	16.28	4	9.30	0	0.00	0	0.00	43	100.00
TOTAL	16	37.21	11	25.58	12	27.91	4	9.30	0	0.00	43	100.00



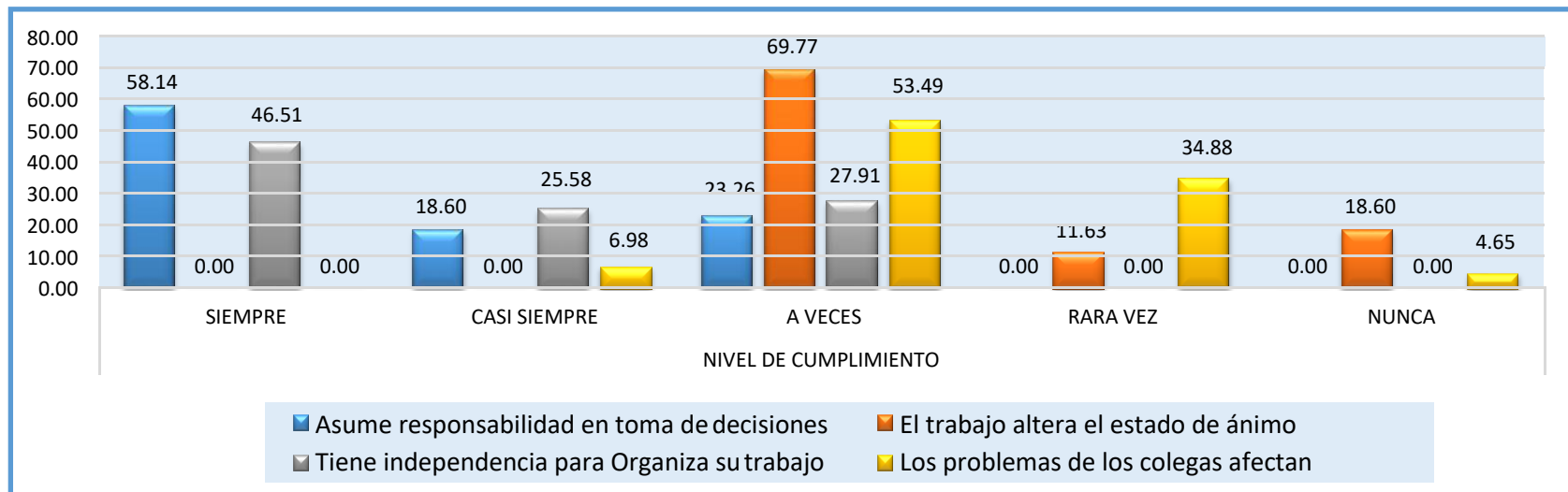
CUADRO Y GRÁFICO N° 19

DISTENSIÓN EN EL TRABAJO	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
En la casa sigue el trabajo	20	46.51	12	27.91	11	25.58	0	0.00	0	0.00	43	100.00
El sueldo es adecuado	12	27.91	16	37.21	4	9.30	8	18.60	3	6.98	43	100.00
No tiene recursos para efectuar su trabajo	0	0.00	4	9.30	30	69.77	6	13.95	3	6.98	43	100.00
La competitividad le causa estrés	0	0.00	12	27.91	15	34.88	6	13.95	10	23.26	43	100.00
TOTAL	8	18.60	11	25.58	15	34.88	5	11.63	4	9.30	43	100.00



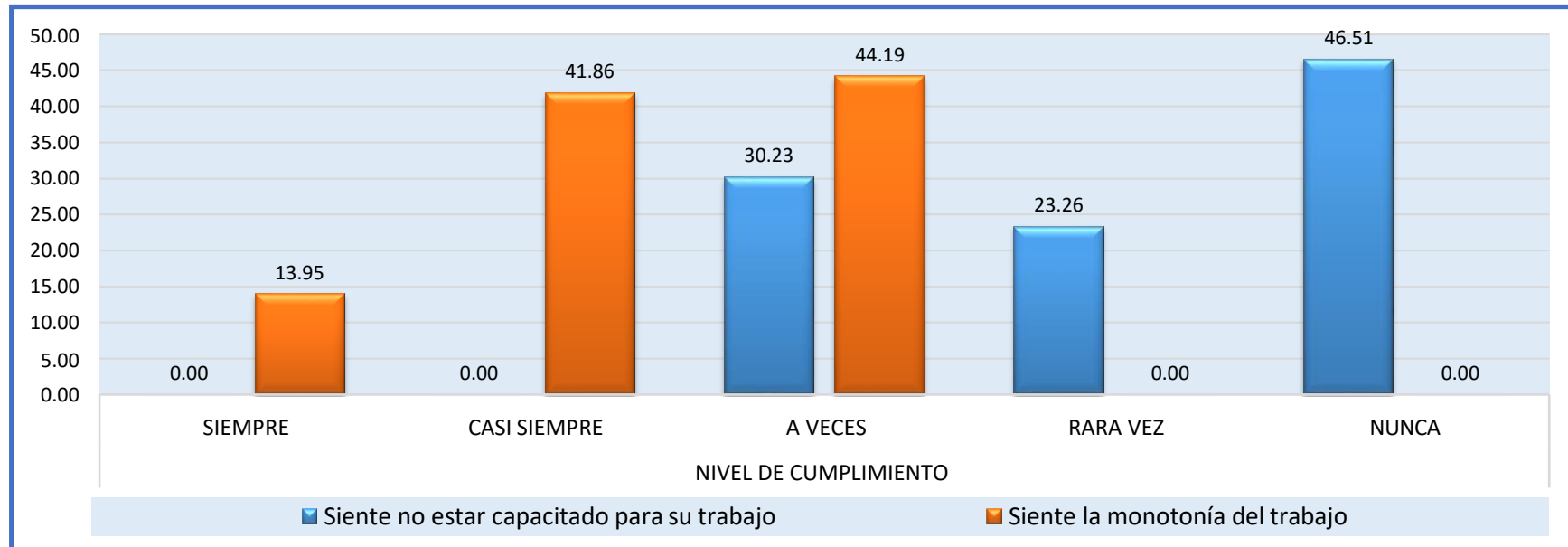
CUADRO Y GRÁFICO N° 20

CONTROL SOBRE EL TRABAJO	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Asume responsabilidad en toma de decisiones	25	58.14	8	18.60	10	23.26	0	0.00	0	0.00	43	100.00
El trabajo altera el estado de ánimo	0	0.00	0	0.00	30	69.77	5	11.63	8	18.60	43	100.00
Tiene independencia para Organiza su trabajo	20	46.51	11	25.58	12	27.91	0	0.00	0	0.00	43	100.00
Tiene oportunidad de aprender	5	11.63	13	30.23	20	46.51	5	11.63	0	0.00	43	100.00
Los problemas de los colegas afectan	0	0.00	3	6.98	23	53.49	15	34.88	2	4.65	43	100.00
TOTAL	10	23.26	7	16.28	19	44.19	5	11.63	2	4.65	43	100.00



CUADRO Y GRÁFICO N° 21

ADECUACIÓN PARA EL TRABAJO Y VARIEDAD DE TAREAS	INDICADOR DE FRECUENCIA										TOTAL	
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		RARAS VECES		NUNCA			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siente no estar capacitado para su trabajo	0	0.00	0	0.00	13	30.23	10	23.26	20	46.51	43	100.00
Siente la monotonía del trabajo	6	13.95	18	41.86	19	44.19	0	0.00	0	0.00	43	100.00
TOTAL	3	6.98	9	20.93	16	37.21	5	11.63	10	23.26	43	50.00





Plagiarism Checker X Originality Report

Similarity Found: 26%

Date: domingo, septiembre 29, 2019

Statistics: 7457 words Plagiarized / 28970 Total words

Remarks: Medium Plagiarism Detected - Your Document needs Selective Improvement.

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN ESCUELA DE POSGRADO
TESIS Liderazgo transformacional del director en relación a la satisfacción laboral
del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017 Para
optar el Grado Académico de Maestro en: Salud Pública y Comunitaria Mención:
Gerencia en Salud AUTORA: Lic. Marylin Mónica YURIVILCA CHUCO ASESOR: Mg.

Samuel Eusebio ROJAS CHIPANA Cerro de Pasco Perú 2019 UNIVERSIDAD
NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN ESCUELA DE POSGRADO TESIS Liderazgo
transformacional del director en relación a la satisfacción laboral del personal que
trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017 Sustentado y
aprobado ante los miembros del jurado: Mg. Hans Nicolás HUAMAN LOPEZ Mg.
Isaías Fausto MEDINA ESPINOZA PRESIDENTE MIEMBRO Mg.

Jheysen Luis BALDEON DIEGO MIEMBRO I DEDICATORIA A Dios en primer lugar,
por su infinito amor, iluminarme y guiarme el camino, brindándome salud para
lograr mis objetivos y otorgarme fortalezas para superar situaciones difíciles de la
vida. A mi madre por su cariño y apoyo incondicional que se convirtió en mi
fortaleza para seguir adelante y sacrificar gran parte de su vida para educarme, a
quien expreso mis logros que han sido los suyos, la amo infinitamente A mis
familiares por brindarme el apoyo y amor que diariamente me dan fuerza para
continuar perseverando con mis objetivos. Al Asesor de Tesis, quien compartió
bondadosamente su sabiduría, esmero, paciencia y dedicación en la elaboración
del presente trabajo.