

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA BELÉN,
JAÉN – CAJAMARCA, 2023**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

SANTOS KELVIN DELGADO CORONEL

Asesor:

Dr. EDWIN HORACIO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

Cajamarca, Perú

2025



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Santos Kelvin Delgado Coronel
DNI: 71099745
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención:
Administración y Gerencia Empresarial
2. Asesor: Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la
Clínica Belén, Jaén – Cajamarca, 2023
6. Fecha de evaluación: **28/08/2025**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **16%**
9. Código Documento: **3117:488165683**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **23/09/2025**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>

..... Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez DNI: 26719396

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
SANTOS KELVIN DELGADO CORONEL
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
 LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
 CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:05 horas del día 24 de julio de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. ROSA BERTHA MENDOZA ESQUIVES**, el **Dr. OSCAR DAVID CARMONA ÁLVAREZ**, el **Dr. WALTER TERÁN RAMÍREZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. EDWIN HORACIO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CLÍNICA BELÉN, JAÉN-CAJAMARCA, 2023”**; presentada por el **Bachiller en Administración y Finanzas SANTOS KELVIN DELGADO CORONEL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR.....con la calificación de DIECISEIS (16) BUENO.....la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Administración y Finanzas SANTOS KELVIN DELGADO CORONEL**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **Administración y Gerencia Empresarial**.

Siendo las 11:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
 Asesor

.....
Dra. Rosa Bertha Mendoza Esquivés
 Jurado Evaluador

.....
Dr. Oscar David Carmona Álvarez
 Jurado Evaluador

.....
Dr. Walter Terán Ramírez
 Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con todo mi amor y gratitud, a mis padres, quienes con su esfuerzo, sacrificio y constante apoyo me han dado las bases para superar cada desafío y alcanzar mis metas. A ustedes, que siempre han creído en mí y han sido mi mayor fuente de inspiración, les debo este logro.

A mis hermanos, por su cariño, comprensión y motivación incondicional. Gracias por estar a mi lado en cada paso de este camino, alentándome a seguir adelante. Este trabajo es un reflejo del amor y el apoyo que siempre me han brindado.

Delgado Coronel Santos Kelvin

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a los docentes y compañeros de estudio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes con su conocimiento, apoyo y constante motivación contribuyeron significativamente a mi formación académica y personal. En especial, extendiendo mi gratitud al Dr. Edwin Fernández Rodríguez, cuyo asesoramiento, guía y paciencia fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su compromiso y dedicación me inspiraron a superar los desafíos y alcanzar las metas propuestas.

La calidad es más importante que la cantidad. Un home run es mucho mejor que dos dobles.

Steve Jobs

ÍNDICE DE CONTENIDO

ACTA DE APROBACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN	4
1.1. El problema de investigación	4
1.1.1. Planteamiento del problema	4
1.1.1.1. Contextualización.....	4
1.1.1.2. Descripción del problema.....	5
1.1.1.3. Formulación del problema	6
1.2. Justificación	7
1.2.1. Justificación teórico científica.....	7
1.2.2. Justificación técnica – práctica.....	8
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	9
1.3. Delimitación de la investigación	9
1.4. Objetivo de la investigación	10
1.5. Hipótesis	10
1.5.1. Hipótesis general	10
1.5.2. Hipótesis específico	10
1.5.3. Variables/categorías	11
1.5.4. Operacionalización/ categorización de los componentes de las hipótesis	12
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO	14
2.1. Marco legal	14
2.2. Antecedentes de la investigación.....	15
2.3. Bases teóricas.....	19
2.4. Marco conceptual	23
2.4.1. Liderazgo transformacional.....	23
2.4.2. Dimensiones del liderazgo transformacional.....	24
2.4.3. Satisfacción laboral	26
2.4.4. Dimensiones de la satisfacción laboral.....	27

2.5. Definición de términos básicos	31
CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO	34
3.1. Ubicación geográfica	34
3.2. Métodos de investigación.....	34
3.3. Diseño de la Investigación	35
3.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	36
3.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	37
3.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	37
3.7. Matriz de consistencia metodológica	37
CAPITULO IV.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	40
4.1. Análisis de resultados para la variable liderazgo transformacional	43
4.2. Análisis de resultados para la variable satisfacción laboral	47
4.3. Contrastación estadística de las hipótesis propuestas	52
4.3.1. Contrastación de la hipótesis general	53
4.4. Discusión de resultados	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
Conclusiones.....	65
Recomendaciones	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
APENDICE	74
APENDICE 1. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Clínica Belén.....	74
APENDICE 2.- Tabulación de las respuestas del cuestionario	77
APENDICE 3.- Análisis de confiabilidad del instrumento	81

RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, ubicada en Jaén - Cajamarca, durante el año 2023. Este análisis se desarrolló en base a cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, inspiración motivacional, estímulo intelectual y consideración individualizada, con el propósito de determinar cómo cada una de estas dimensiones impacta en la satisfacción laboral del personal. La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación básica y un nivel correlacional. El diseño fue no experimental, dado que no se manipuló ninguna variable, y se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, aplicando un cuestionario estructurado con escala de Likert (de 1 a 5). La población estuvo compuesta por 35 colaboradores de la clínica, los cuales también conformaron la muestra, siendo esta de carácter censal. Los resultados obtenidos se analizaron estadísticamente mediante el coeficiente de correlación de rango de Spearman, lo que permitió contrastar las hipótesis planteadas y evaluar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables estudiadas. Las conclusiones indican que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores, con un nivel de correlación alta (Spearman = 0.836). Específicamente, las dimensiones de estímulo intelectual (0.860) e influencia idealizada (0.827) mostraron las relaciones más significativas, seguidas de consideración individualizada (0.782) e inspiración motivacional (0.742). Estos resultados destacan la importancia de adoptar prácticas de liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral y crear un entorno de trabajo más productivo y motivador en la clínica.

Palabras clave. liderazgo transformacional, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The study aimed to analyze the relationship between transformational leadership and job satisfaction among the employees of Clínica Belén, located in Jaén - Cajamarca, in 2023. This analysis was based on four dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, with the objective of determining how each dimension impacts employee job satisfaction. The methodology employed a quantitative approach, with a basic research type and a correlational level. The design was non-experimental, as no variables were manipulated, and the survey was used as the data collection technique, applying a structured questionnaire with a Likert scale (from 1 to 5). The population consisted of 35 clinic employees, who also formed the sample, making it a census-based sample. The results were statistically analyzed using Spearman's rank correlation coefficient, which allowed for hypothesis testing and assessing the strength and direction of the relationships between the studied variables. The conclusions indicate that transformational leadership is positively related to employees' job satisfaction, with a high correlation level (Spearman = 0.836). Specifically, the dimensions of intellectual stimulation (0.860) and idealized influence (0.827) showed the most significant relationships, followed by individualized consideration (0.782) and inspirational motivation (0.742). These results highlight the importance of adopting transformational leadership practices to improve job satisfaction and foster a more productive and motivated work environment in the clinic.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction.

CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

1.1.1.1.Contextualización.

El liderazgo transformacional en una clínica que brinda servicios de salud implica inspirar y motivar a los empleados para que puedan desempeñarse eficientemente y contribuyan a solucionar el problema de salud de las personas y lograr el crecimiento y éxito de la institución. Este estilo de liderazgo mejora el ambiente de trabajo, aumenta la motivación y el compromiso, fomenta el desarrollo profesional y la innovación, y reduce el estrés y el agotamiento. Al actuar como modelos a seguir y apoyar el crecimiento individual, los líderes transformacionales crean un entorno positivo y estimulante donde los empleados se sienten valorados y respaldados, lo que incrementa significativamente la satisfacción laboral. Como señala An et al. (2019). el liderazgo transformacional está positivamente vinculado a la satisfacción laboral.

Dado el trato directo del colaborador con el paciente en una clínica el liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral, ya que promueve un ambiente de trabajo positivo y estimulante donde los empleados se sienten valorados y apoyados. Esto aumenta su motivación y compromiso con la misión y los objetivos de la clínica, resultando en mayor dedicación y satisfacción. Además, al enfocarse en el desarrollo personal y profesional, los empleados pueden adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras, lo cual es crucial para su satisfacción laboral. Este liderazgo también fomenta la innovación, mejorando la eficiencia y calidad de los servicios, y ayuda a reducir el estrés y el agotamiento al proporcionar apoyo emocional y un entorno de trabajo comprensivo. Bedoya (2021) sostiene que se presenta una relación

positiva entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, sugiriendo que estos estilos pueden mejorar la percepción de los empleados sobre su trabajo y entorno laboral.

En la práctica en el contexto del servicio de salud un director médico que inspira a su equipo con una visión clara de ofrecer atención médica de alta calidad y compasión, y que se compromete activamente con el desarrollo profesional de su personal, puede elevar notablemente la satisfacción laboral. Del mismo modo, un jefe de enfermería que impulsa la innovación en los procedimientos de cuidado y brinda mentoría personalizada a cada miembro de su equipo puede crear un entorno de trabajo más gratificante y motivador. En resumen, el liderazgo transformacional puede impactar positivamente en la satisfacción laboral dentro de una clínica, mejorando tanto el ambiente de trabajo como el crecimiento profesional y personal de los empleados. En la actualidad, la necesidad de liderazgo es aún más pronunciada debido a un entorno laboral cada vez más complejo, competitivo, dinámico e individualista. Las organizaciones que enfrentan dificultades como prácticas poco éticas, alta rotación de personal y bajo rendimiento financiero suelen carecer de un liderazgo efectivo. En este contexto, Bass y Avolio (1994) sostienen que el liderazgo transformacional es fundamental para alinear los valores y objetivos individuales con los de la organización, motivando a los empleados a alcanzar un desempeño superior y fomentando un clima de compromiso y desarrollo continuo.

1.1.1.2.Descripción del problema.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que va más allá de la supervisión tradicional, buscando influir positivamente en los colaboradores a través de la motivación, la inspiración y el ejemplo. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de los líderes para estimular intelectualmente a su equipo, brindar atención individualizada y promover una visión compartida dentro de la organización. Bass y Avolio (1994) señalan que los líderes transformacionales no solo se enfocan en las tareas,

sino en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, generando así un ambiente laboral más comprometido y dinámico.

Por otro lado, la satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar que experimenta el trabajador como resultado de su experiencia dentro de una organización. Esta variable está relacionada con factores como el reconocimiento, la motivación, el sentido de pertenencia y el desarrollo personal. Cuando los colaboradores perciben que sus esfuerzos son valorados y encuentran un propósito en sus funciones, aumenta su nivel de satisfacción, lo que repercute positivamente en su desempeño, compromiso y permanencia en la institución. Así, la satisfacción laboral no solo beneficia al individuo, sino que también incide directamente en los resultados organizacionales.

Frente a este contexto, los colaboradores de la Clínica Belén evidencian una disminución en su nivel de satisfacción laboral, asociada a un estilo de liderazgo poco efectivo por parte de quienes dirigen la institución. Se percibe una falta de motivación, de reconocimiento al esfuerzo extra laboral y de conexión entre los líderes y sus equipos. Esta situación genera un clima laboral marcado por el desinterés y la desmotivación. Por lo descrito en los párrafos anteriores, se formula la siguiente interrogante.

1.1.1.3. Formulación del problema

Problema general

¿El liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023?

Problemas específicos

- a. ¿La dimensión influencia idealizada se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca?
- b. ¿La dimensión inspiración motivacional se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca?

- c. ¿La dimensión estímulo intelectual se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca?
- d. ¿La dimensión consideración individualizada se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca?

1.2. Justificación

1.2.1. Justificación teórico científica

La investigación se justificó en el ámbito científico porque contribuyó al fortalecimiento del conocimiento sobre la gestión del recurso humano en el sector salud, específicamente en contextos clínicos privados de la región sierra del norte del país. Este estudio permitió profundizar en la comprensión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la salud, una variable clave que influye directamente en la calidad del servicio brindado y en el bienestar del personal. A su vez, evaluó de manera más precisa el papel del liderazgo transformacional como una herramienta estratégica para mejorar la dinámica interna de las organizaciones de salud.

Asimismo, el estudio aportó a la teoría y a la práctica del liderazgo al identificar las cualidades específicas del liderazgo transformacional que incidieron de manera positiva en la satisfacción laboral. Esto permitió no solo validar conceptos clave de la psicología organizacional, sino también ofrecer lineamientos útiles para el diseño de políticas de gestión del talento humano en entornos clínicos similares. En ese sentido, la investigación ayudó a reducir la brecha entre el conocimiento teórico y la realidad práctica de las organizaciones de salud en regiones alejadas de los grandes centros urbanos.

Para tal propósito, la tesis tomó como referentes teóricos los aportes de Bass y Avolio (2006), quienes desarrollaron ampliamente el concepto de liderazgo transformacional y su impacto en el rendimiento organizacional. Además, utilizó la escala

de Palma para medir el nivel de satisfacción laboral, lo cual permitió obtener datos confiables y relevantes. En conjunto, esta investigación representó un aporte significativo al campo de los estudios organizacionales en salud, al integrar teoría, evidencia empírica y un enfoque contextualizado en una clínica privada del norte peruano.

1.2.2. Justificación técnica – práctica

Desde la justificación técnica, esta investigación profundizó en la comprensión de cómo mejorar el bienestar de los empleados y, en consecuencia, el rendimiento de las organizaciones. Se propuso una metodología de medición tanto del liderazgo como de la satisfacción laboral, lo que aportó datos valiosos y una perspectiva enriquecedora sobre los factores que se relacionan con la mejora de los servicios en las empresas del sector salud. La investigación permitió identificar las características del liderazgo transformacional y cómo este se asoció con la satisfacción de los trabajadores, interrelacionando las dimensiones de ambas variables y planteando la existencia de una relación significativa entre ellas. Asimismo, se sugirió una posible causalidad, en el sentido de que mejores condiciones de liderazgo favorecieron una mayor satisfacción laboral.

Desde la justificación práctica, el estudio se fundamentó en el propósito de brindar soluciones aplicables y concretas que impulsaran una gestión más eficiente en los servicios de salud. Los hallazgos permitieron proponer lineamientos útiles para optimizar los procesos internos, mejorar la calidad de los servicios médicos y fortalecer la posición competitiva de las organizaciones del sector. Además, se comprobó que la implementación de prácticas orientadas a la satisfacción laboral se vinculó positivamente con resultados organizacionales clave, como la retención de talento, el incremento de la productividad y la mejora en la atención al cliente. Por tanto, esta tesis proporcionó información relevante para los tomadores de decisiones, permitiéndoles introducir

cambios estratégicos que favorecieron tanto el bienestar del personal como el desempeño organizacional.

1.2.3. Justificación institucional y personal

A nivel institucional posibilitó que la Clínica Belén identificara áreas de mejora en sus procesos de atención en salud, lo que contribuyó a fortalecer la calidad del servicio ofrecido a los pacientes. Los resultados obtenidos brindaron insumos relevantes para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo implementar acciones orientadas al desarrollo de un liderazgo más efectivo y al incremento de la satisfacción laboral del personal, elementos fundamentales para garantizar una atención eficiente, humana y sostenible.

Desde el ámbito personal, la investigación permitió la especialización y el fortalecimiento de competencias y capacidades en la gestión del recurso humano en el sector salud. Este proceso formativo se desarrolló en el marco de las normativas vigentes y el cumplimiento de funciones profesionales, contribuyendo así no solo al crecimiento académico y profesional del investigador, sino también al compromiso con el mejoramiento de la sociedad mediante una gestión más ética, eficiente y centrada en las personas.

1.3. Delimitación de la investigación

Delimitación Espacial: El trabajo de investigación se realizará en la Clínica Belén del distrito de Jaén, provincia de Jaén, Región de Cajamarca.

Delimitación Temporal: El recojo, procesamiento y análisis de la información se realizó durante el año 2023.

1.4. Objetivo de la investigación

Objetivo general

Estudiar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023.

Objetivos específicos

- a. Determinar la relación de la dimensión influencia idealizada con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.
- b. Determinar la relación de la dimensión inspiración motivacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.
- c. Determinar la relación de la dimensión estímulo intelectual con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.
- d. Determinar la relación de la dimensión consideración individualizada con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023

1.5.2. Hipótesis específico

H1: La dimensión influencia idealizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

H2: La dimensión inspiración motivacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

H3: La dimensión estímulo intelectual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

H4: La dimensión consideración individualizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

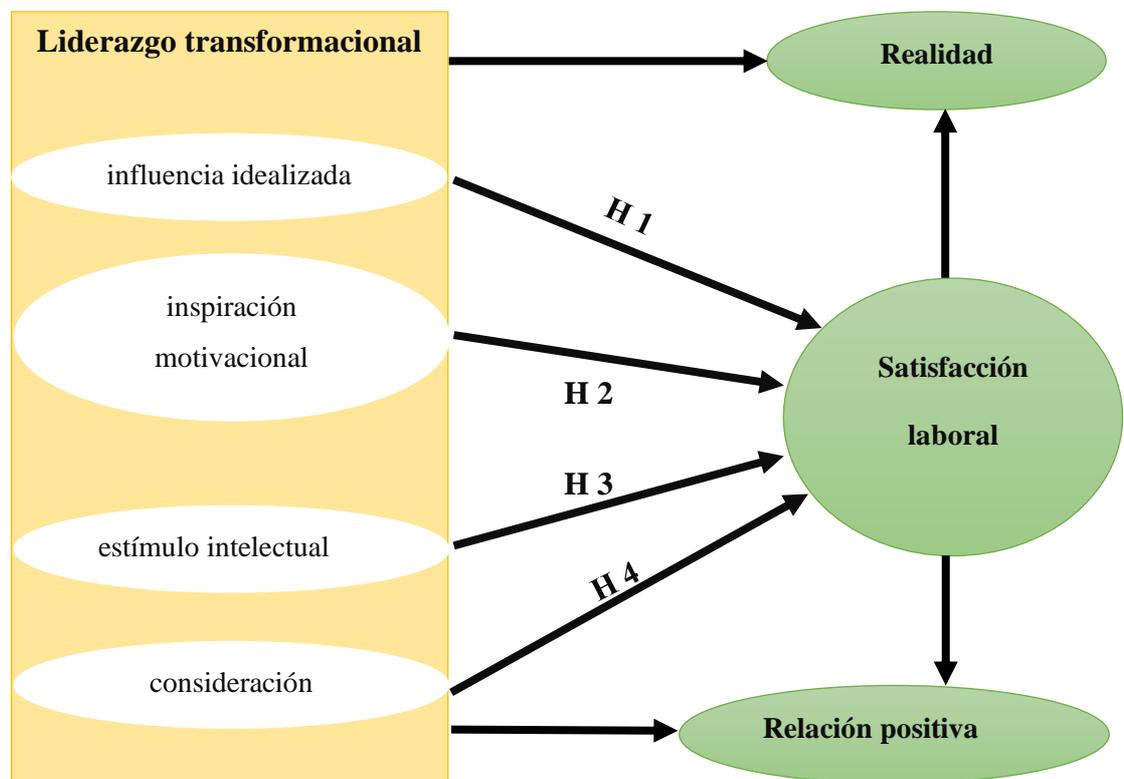
1.5.3. Variables/categorías

Variable 1: liderazgo transformacional

Variable 2: satisfacción laboral

Figura 1

Variables liderazgo y satisfacción laboral



Nota. La figura muestra la relación entre las variables de estudio en base al problema de investigación propuesto.

Tabla 1

Variable, dimensión y autores que lo proponen.

Liderazgo transformacional	Para Alcazar (2020) el liderazgo transformacional es un estilo en el que un líder inspira y motiva a sus seguidores para que alcancen su máximo potencial y excedan sus propios límites. Este enfoque se centra en el cambio y la innovación, fomentando la creatividad, el desarrollo personal y el compromiso a nivel individual y colectivo,
Satisfacción laboral	Para Saavedra y Delgado (2020) la satisfacción laboral es un concepto que hace referencia al grado de bienestar, contentamiento y realización que experimenta un individuo en relación con su trabajo. Este sentimiento se genera a partir de la percepción que tiene el empleado sobre el entorno laboral, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y el cumplimiento de sus expectativas profesionales y personales

1.5.4. Operacionalización/ categorización de los componentes de las hipótesis

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de variables

Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
General				
El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén, 2023.	Liderazgo transformacional	Bass (1985) el liderazgo transformacional como un proceso que eleva la motivación y moralidad de líderes y seguidores, y distinguió cuatro componentes esenciales: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Desarrolló el Modelo Multifactorial de Liderazgo (MLQ) para medir tanto el liderazgo transformacional como el transaccional.	Influencia idealizada	Nivel de influencia idealizada
			Inspiración motivacional	Nivel de inspiración motivacional lograda por el líder
La influencia idealizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.			Estímulo intelectual	Nivel de estímulo intelectual lograda por el líder en el equipo de trabajo
			Consideración individualizada	Nivel de consideración individualizada
La inspiración motivacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.			Condiciones físicas	% de condiciones físicas apropiadas para el trabajo Nivel de conformidad con el ingreso mensual
			Beneficios salariales	Reconocimiento por cumplimiento de tareas
La relación del estímulo intelectual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.	Satisfacción laboral	Para Saavedra y Delgado (2020) la satisfacción laboral es un concepto que hace referencia al grado de bienestar, contentamiento y realización que experimenta un individuo en relación con su trabajo. Este sentimiento se genera a partir de la percepción que tiene el empleado sobre el entorno laboral, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y el cumplimiento de sus expectativas profesionales y personales.	Políticas administrativas	Cumplimiento de políticas administrativas
			Relaciones sociales	Nivel de integración social
La consideración individualizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.			Desarrollo personal	Nivel de desarrollo personal
			Desempeño de las tareas	Nivel de desempeño de las tareas
			Relación con la autoridad	Nivel de interrelación con la autoridad

CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

2.1. Marco legal

El marco legal para las empresas de salud en Perú incluye varias leyes y regulaciones que abarcan aspectos como la creación, operación, calidad de los servicios y protección de los pacientes. A continuación, te proporciono un resumen general del marco legal relevante en ese momento, pero ten en cuenta que podría haber cambios o actualizaciones posteriores:

Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud (Ley N° 29344): Esta ley establece las normas para garantizar el acceso a servicios de salud de calidad a toda la población peruana. Regula la creación y funcionamiento de los seguros de salud, tanto públicos como privados.

Reglamento de Establecimientos de Salud (Decreto Supremo N° 007-98-SA): Este reglamento establece las normas técnicas para el funcionamiento de establecimientos de salud en Perú, tanto del sector público como del privado. Define los requisitos mínimos para la creación y operación de hospitales, clínicas, consultorios y otros servicios de salud.

Normas Técnicas de Salud (Resolución Ministerial N° 116-2018/MINSA): El Ministerio de Salud emite normas técnicas que regulan diferentes aspectos, como la atención integral de salud, la gestión de establecimientos de salud, y los procedimientos y servicios de salud.

Normas de Bioseguridad para el Manejo de Residuos de Establecimientos de Salud (Resolución Ministerial N° 075-2013/MINSA): Regula el manejo seguro de residuos generados en establecimientos de salud para prevenir riesgos para la salud pública y el medio ambiente.

2.2. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Cruz y Gómez (2022). *El liderazgo transformacional como predictor de la satisfacción laboral en el personal de salud: Evidencia de Brasil*, el objetivo es estudiar el rol del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal de salud en Brasil. La Metodología es un estudio descriptivo cuya muestra fue el personal de salud en varios hospitales de Brasil se aplicó encuestas para medir el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los participantes, las herramientas de medición incluyeron cuestionarios validados sobre liderazgo transformacional y escalas para evaluar la satisfacción laboral. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo significativo en la satisfacción laboral señalando que los líderes que demostraron características transformacionales, como la inspiración, el estímulo intelectual y la consideración individual, contribuyeron a una mayor satisfacción laboral entre el personal de salud.

Fernández y Herrera (2023). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en médicos y enfermeras: Un estudio en hospitales de Argentina*. Tiene como objetivo determinar de qué forma el liderazgo transformacional afecta la satisfacción laboral de médicos y enfermeras en hospitales de Argentina. La metodología describe que es un estudio descriptivo correlacional desarrollado a través de encuestas realizadas a personal de salud, el estudio revela que el liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, el apoyo individual y el estímulo intelectual, está positivamente relacionado con altos niveles de satisfacción laboral. Los resultados sugieren que los líderes transformacionales contribuyen a un ambiente de trabajo más positivo y motivador, mejorando así el bienestar y la satisfacción del personal en el sector salud. La

investigación destaca la importancia de fomentar estilos de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional y el compromiso del personal en hospitales.

Valenzuela y Díaz (2022). *El impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal administrativo en centros de salud en Ecuador*. La investigación tiene como objetivo determinar el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal administrativo en centros de salud en Ecuador. La metodología empleada señala que es un estudio correlacional de corte transversal basado en encuestas estructuradas que midieron tanto el estilo de liderazgo transformacional como la satisfacción laboral del personal. Los datos fueron analizados mediante técnicas estadísticas avanzadas para determinar la relación entre las variables. Los resultados mostraron que un liderazgo transformacional positivo está significativamente asociado con una mayor satisfacción laboral entre el personal administrativo, sugiriendo que las características del liderazgo transformacional, como la inspiración y el apoyo individual, son cruciales para mejorar el bienestar en el entorno administrativo de salud.

A nivel nacional

Castro (2020) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una Universidad Particular de la ciudad de Lima. Universidad San Martín de Porres*, su investigación se centró en establecer una posible correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en profesores de una universidad privada en Lima. Enmarcado en un diseño descriptivo correlacional, el estudio contó con una muestra de 155 profesores seleccionados al azar de dicha universidad. Se utilizaron dos instrumentos de medida: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), versión corta 5X, y la Escala de Satisfacción Laboral SPC de Palma Carrillo (1999), ambos con propiedades psicométricas adecuadas. Las conclusiones del estudio determinaron la existencia de una correlación entre el liderazgo transformacional

y la satisfacción laboral, así como una relación significativa entre las dimensiones de ambos. Al comparar los resultados, se encontraron diferencias notables en función de la edad y la antigüedad laboral, pero no se apreciaron diferencias significativas en función del género.

Pacheco y Mayorga (2019) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana*, la finalidad de este estudio era explorar la posible correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción en el trabajo en el personal de una compañía privada situada en Lima Metropolitana. La investigación se centró en una muestra de 300 empleados de dicha empresa. Se utilizaron dos instrumentos para recopilar los datos: la Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004), con cinco dimensiones de medida, y la Escala de Satisfacción Laboral de Palma (2005), que cuenta con siete factores de medición. Cada una de estas pruebas requirió un tiempo estimado de 20 minutos para su realización. La hipótesis principal del estudio sugirió una correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, los resultados mostraron una significancia bilateral de 0.522, indicando que no existen diferencias sustanciales entre ambas variables. A pesar de que los estilos de liderazgo transformacional más altos parecían coincidir con puntajes más bajos en satisfacción laboral, la correlación, reflejada por un valor Rho Spearman de 0.037, fue muy baja. Por lo tanto, el estudio concluyó que no se encontraron diferencias significativas en el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en relación con la edad y el sexo de los trabajadores de la empresa en Lima Metropolitana.

A nivel local

Chavez (2024) en su tesis *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en personal de enfermería de la Microred Conchán Chota Cajamarca*. Su estudio tiene

como objetivo determinar la asociación del liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería de los diferentes servicios. Se utilizó el tipo de investigación básica, diseño no experimental y correlacional. La muestra estuvo constituida por 25 profesionales de enfermería que laboran en la Microred Conchán, se empleó el muestreo no probabilístico. La técnica utilizada fue la encuesta con un cuestionario sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Los datos obtenidos a través de los cuestionarios fueron procesados con el programa excel y stata. Los resultados basados en la prueba de correlación Rho de Spearman de 0.491 lo cual es moderado y positivo con una significancia del 0.013 menor al 0.05, lo que indica que existe una relación significancia entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en personal de enfermería de la Microred.

Valera (2021) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores del instituto Nacional de Innovación Agraria Baños del Inca, Cajamarca 2020-II*, su estudio se propuso analizar la posible conexión entre el liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral de los empleados del Instituto Nacional de Innovación Agraria de Baños del Inca (INIA) en Cajamarca-Perú, durante la segunda mitad del 2020. En este trabajo de naturaleza básica, se empleó un diseño no experimental con un enfoque correlacional para investigar las variables dentro del contexto institucional. Se seleccionó una muestra de 44 empleados de un total de 70. Para recolectar datos, se utilizó una versión corta y adaptada del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) de 26 ítems, que mostró una fiabilidad del 93.4% según el coeficiente Alfa de Cronbach. Los hallazgos revelaron una correlación significativa de alrededor del 62%, directa y robusta, lo que llevó a concluir que la variación en la satisfacción laboral de los empleados se podía explicar en un 52% por la variación en el liderazgo transformacional del director.

2.3. Bases teóricas

El liderazgo transformacional se ha explorado a través de diversas teorías que buscan comprender cómo los líderes pueden inspirar y motivar a sus seguidores para lograr un cambio significativo. Aquí se presentan algunas de las teorías más influyentes relacionadas con el liderazgo transformacional:

Bass (1985) propone la teoría del liderazgo transformacional, aportando significativamente a la comprensión de esta forma de liderazgo. Definió el liderazgo transformacional como un proceso que eleva la motivación y moralidad de líderes y seguidores, y distinguió cuatro componentes esenciales: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Desarrolló el Modelo Multifactorial de Liderazgo (MLQ) para medir tanto el liderazgo transformacional como el transaccional. Bass también contrastó el liderazgo transformacional con el transaccional, destacando la mayor efectividad del primero en términos de desempeño organizacional y satisfacción laboral. Además, afirmó que el liderazgo transformacional puede desarrollarse a través de la formación continua. Su investigación empírica ha demostrado consistentemente los beneficios del liderazgo transformacional, dejando un legado duradero en la teoría y práctica del liderazgo.

Bass y Avolio (1990) ampliaron el modelo de cuatro componentes y propusieron una teoría más integral que incluye dimensiones específicas del liderazgo transformacional, como la identificación carismática, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.

Teoría de los Niveles Jerárquicos de Liderazgo Transformacional de Avolio: propuso que el liderazgo transformacional puede ocurrir a diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización, desde líderes de equipo hasta líderes de nivel ejecutivo. Esta

teoría destaca la importancia de cultivar líderes transformacionales en todos los niveles organizativos.

Teoría de la autenticidad de Liderazgo de Avolio y Gardner: desarrollaron la teoría de la autenticidad del liderazgo, que se centra en la autenticidad como un componente clave del liderazgo transformacional. Argumentan que los líderes auténticos, que son genuinos y transparentes, son más efectivos para inspirar a sus seguidores.

Estas teorías han contribuido a la comprensión del liderazgo transformacional, ofreciendo perspectivas sobre sus componentes, efectos y aplicaciones en diferentes contextos organizativos. Complementariamente se toma lo señalado por Navia et al. (2019) quien expone la teoría fundamentada del liderazgo que busca comprender y analizar las características, comportamientos y habilidades de los líderes a través de la observación y el estudio de experiencias y contextos reales. Esta teoría se centra en conseguir todos aquellos datos cualitativos, que se interpretan y analizan para identificar patrones y relaciones significativas, lo que permite construir conceptos sobre el liderazgo a partir de la realidad vivida, sin imponer un marco conceptual previo.

Respecto a la variable satisfacción laboral se toma como referencia principal la teoría propuesta por Frederick Herzberg en 1959, es una de las más influyentes en el campo de la psicología organizacional y la gestión del talento humano. Esta teoría se centra en el análisis de las causas que generan satisfacción e insatisfacción en el trabajo, a partir de un estudio con ingenieros y contadores que respondieron sobre sus experiencias laborales positivas y negativas. Herzberg concluyó que los factores que generan satisfacción no son los mismos que los que provocan insatisfacción, lo que rompió con la visión tradicional de que ambos extremos se ubicaban en un mismo continuo.

Según Herzberg, existen dos grandes grupos de factores que influyen en la actitud de los trabajadores: los factores motivacionales y los factores higiénicos. Los primeros están relacionados con el contenido del trabajo, es decir, con lo que se hace en el puesto. Estos incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, y las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Como él mismo señala: “Lo opuesto a la satisfacción no es insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción” (Herzberg, 1968, p. 56), lo que implica que los factores que motivan no necesariamente eliminan la insatisfacción.

Figura 2

Teoría de dos factores de Herzberg



Nota. Extraído de Robbins y Judge (2013)

Por otro lado, los factores higiénicos están vinculados al contexto laboral, es decir, a las condiciones en las que se realiza el trabajo. Entre estos se encuentran el salario, la política de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, la seguridad laboral y el ambiente físico. La ausencia o deficiencia de estos factores puede generar insatisfacción, pero su presencia no garantiza motivación o satisfacción. En palabras de

Herzberg: “Lo opuesto a la insatisfacción no es satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción” (Herzberg, 1968, p. 57).

Uno de los principales aportes de esta teoría es que sugiere que la motivación y la satisfacción laboral no se pueden generar únicamente mejorando las condiciones externas (como el sueldo o las políticas), sino que se requiere incidir en los factores motivacionales. Esto tiene implicaciones prácticas importantes para las organizaciones, ya que permite entender que los incentivos económicos por sí solos no generan empleados comprometidos ni entusiastas. La motivación genuina proviene de la manera en que se experimenta y valora el trabajo.

En este sentido, el liderazgo transformacional puede jugar un papel clave, al centrarse en aspectos como el reconocimiento, la inspiración, el desarrollo del potencial del trabajador y la creación de un sentido de propósito en el trabajo, todos ellos factores motivacionales según Herzberg. Como han señalado Robbins y Judge (2013), “los líderes efectivos reconocen que proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo puede ser más motivador que una mejora salarial” (p. 212), lo que reafirma la relevancia de esta teoría en entornos laborales contemporáneos.

La teoría de Herzberg también ha sido útil para replantear políticas de gestión del talento humano. Por ejemplo, en lugar de concentrarse en controlar la rotación laboral solo a través de aumentos salariales, se ha promovido la creación de programas de reconocimiento, planes de carrera, diseño de trabajos enriquecidos y espacios para la participación en la toma de decisiones. Estas prácticas se alinean con los factores motivacionales, incrementando la satisfacción laboral de manera sostenible.

Su valor radica en haber demostrado empíricamente que los trabajadores no son motivados de manera uniforme. Como concluye Herzberg: “Si quieres que las personas hagan un buen trabajo, dales un buen trabajo que hacer” (Herzberg, 1968, p. 58). En este

sentido, su enfoque sigue siendo altamente relevante para explicar la satisfacción laboral en diferentes tipos de organizaciones y contextos.

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un enfoque que implica inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar niveles más altos de desempeño y superar las expectativas. Varios autores han contribuido a la conceptualización y comprensión del liderazgo transformacional. Aquí se presentan las perspectivas de algunos de los autores más influyentes en este campo:

James V. Downton: fue uno de los primeros en introducir el término "liderazgo transformacional". Su trabajo se centró en la idea de que los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus seguidores para que alcancen niveles más altos de desempeño al elevar sus necesidades y metas.

Posteriormente James MacGregor Burns: considerado uno de los pioneros en la teoría del liderazgo transformacional. En su libro "Leadership" (1978), describió el liderazgo transformacional como aquel que eleva a los seguidores a un nivel más alto de motivación y moral. También contrastó el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, que se centra en el intercambio de recompensas y castigos.

Basado en los aportes de Burns, el autor Bernard M. Bass quien colaboró con Burns; desarrolló aún más la teoría del liderazgo transformacional. En su libro "Leadership and Performance Beyond Expectations" (1985), identificó cuatro componentes del liderazgo transformacional: idealizado (o carisma), inspiración, estímulo intelectual y consideración individualizada. Dichos avances fueron complementados por Bruce J. Avolio: que conjuntamente con Bass, desarrollaron el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), una herramienta ampliamente utilizada

para medir los estilos de liderazgo, incluido el transformacional cuyos aportes teóricos son tomados para la presente tesis.

2.4.2. Dimensiones del liderazgo transformacional

Influencia idealizada

Moshin et al., (2019) explica que representa la habilidad del líder para actuar como un modelo a seguir para sus seguidores. Los líderes que demuestran este tipo de influencia se comportan de manera coherente y fiable, poseen altos estándares éticos y morales, y se sacrificarían por el bien de su equipo si fuera necesario. Estos líderes inspiran y motivan a sus seguidores a través de su propia conducta, ganándose la confianza, el respeto y la admiración de su equipo. Como resultado, los seguidores tienden a identificarse con estos líderes y a emular su comportamiento, lo que conduce a un sentido más fuerte de cohesión y propósito dentro del equipo.

Indicador:

Nivel de influencia idealizada. el liderazgo se refleja en el nivel que el líder es tomado como modelo a seguir, la percepción de la ética en su desempeño con el equipo de trabajo, la admiración que el colaborador tiene por el desempeño del líder al desarrollar las tareas

Inspiración motivacional

Tomado lo detallado por Argyris (2001) la inspiración motivacional es otro componente clave del liderazgo transformacional, que se centra en la habilidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores hacia una visión o metas establecidas. Los líderes transformacionales utilizan la comunicación eficaz, la empatía y el entusiasmo para inculcar un sentido de propósito y significado en el trabajo de sus seguidores. A través de la articulación de altas expectativas y el demostrar de un fuerte compromiso hacia los objetivos, estos líderes pueden instigar una motivación intrínseca en sus seguidores. El

resultado es un equipo que está altamente motivado y comprometido, y que se esfuerza por superar los desafíos y alcanzar el éxito en el logro de los objetivos compartidos.

Indicador:

Nivel de inspiración motivacional lograda por el líder. Basado en la visión que adopta el líder y transmite a los demás, la percepción del apoyo que otorga al equipo de trabajo y el reconocimiento que el líder otorga al colaborador por su labor en favor del equipo de trabajo.

Estímulo intelectual

Los autores Bass y Avolio (2006) expone que el estímulo intelectual es un componente esencial del liderazgo transformacional, donde los líderes promueven la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico dentro de su equipo. Los líderes transformacionales que proporcionan este estímulo desafían activamente las suposiciones tradicionales, animan a los seguidores a explorar nuevas ideas y soluciones, y fomentan la resolución de problemas de manera innovadora. Además, estos líderes valoran las contribuciones intelectuales de sus seguidores, proporcionándoles oportunidades para aprender, crecer y desarrollar sus habilidades. Este enfoque a la vez promueve un ambiente de aprendizaje continuo y alienta a los seguidores a asumir riesgos, lo que puede conducir a la mejora y el avance continuos de la organización (p.30).

Indicadores:

Nivel de estímulo intelectual lograda por el líder en el equipo de trabajo. Expresado en el aporte en ideas factibles de mejora, el aprendizaje logrado en base a la experiencia y educación continua y la habilidad para poder desarrollar el trabajo en equipo colaborativo.

Consideración individualizada

Bass y Avolio (2006) detalla que la consideración individualizada es un aspecto crucial del liderazgo transformacional, que se refiere a la capacidad de los líderes para reconocer y responder a las necesidades individuales de desarrollo y crecimiento de cada miembro del equipo. Los líderes transformacionales muestran un interés genuino en el bienestar de sus seguidores, comprenden sus ambiciones personales y profesionales, y adaptan su estilo de liderazgo para apoyar el desarrollo individual. También valoran la diversidad y aprecian las diferencias individuales, reconociendo que cada seguidor tiene talentos y habilidades únicos que pueden ser aprovechados para el beneficio del equipo. La consideración individualizada fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, y contribuye a la satisfacción y motivación de los empleados, fortaleciendo la relación entre el líder y sus seguidores.

Indicador:

Nivel de consideración individualizada. Medido por la percepción respecto a la ayuda objetiva otorgada por el líder al colaborador, la empatía y trato cordial hacia el colaborador y la comunicación de calidad del líder con el equipo de trabajo.

2.4.3. Satisfacción laboral

Palma (2005) expresa que es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

Para Saavedra y Delgado (2020) la satisfacción laboral se refiere a la medida en que los empleados sienten un sentimiento positivo de realización y gratificación en su trabajo. Este concepto abarca varias dimensiones, incluyendo la satisfacción con el

salario, las tareas laborales, las relaciones con los colegas y supervisores, y el ambiente de trabajo. Un alto nivel de satisfacción laboral tiende a estar asociado con una mayor productividad, compromiso, lealtad y menor rotación de personal.

2.4.4. Dimensiones de la satisfacción laboral

Condiciones físicas

Greenberg y Baron (2019) lo definen como el grado en que los recursos físicos y el entorno laboral contribuyen a la comodidad, seguridad y eficacia de los empleados en su trabajo. Este concepto abarca factores como la iluminación adecuada, el nivel de ruido, la temperatura, la limpieza, la organización y disponibilidad de espacios para el trabajo, el acceso a tecnología y herramientas necesarias, y la seguridad del lugar de trabajo. Las instalaciones físicas adecuadas y seguras pueden mejorar la productividad, reducir el estrés laboral y, en consecuencia, aumentar la satisfacción laboral. Por el contrario, las condiciones de trabajo deficientes pueden tener un impacto negativo en la salud física y mental de los empleados, lo que puede llevar a una disminución de la satisfacción y el compromiso laboral.

Indicador:

Nivel de condiciones físicas apropiadas para el trabajo. Basado en la implementación física, tecnológica y ergonomía para el desarrollo que otorgue condiciones apropiadas para un buen desarrollo productivo del colaborador.

Beneficios salariales

Según los autores Greenberg y Baron (2019) representa la percepción de los empleados sobre la adecuación y justicia de su compensación en relación con el trabajo que realizan. Esta dimensión incluye no solo el salario base, sino también cualquier tipo de bonificación, incremento salarial, compensación por horas extra, beneficios indirectos como seguros de salud, pensiones, y beneficios no monetarios como tiempo libre y

flexibilidad laboral. Una remuneración justa y competitiva contribuye a la satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten valorados y reconocidos por su trabajo. Por el contrario, una compensación percibida como insuficiente o injusta puede conducir a la insatisfacción laboral y la desmotivación, lo que puede tener un impacto negativo en la productividad y el compromiso del empleado con la organización.

Indicadores:

Salario: nivel de remuneración por unidad de tiempo como retribución por la tarea desarrollada.

Beneficios adicionales: nivel de reconocimiento adicional por cumplimiento de metas y logros en beneficio de la organización. Incluye reconocimientos no monetarios.

Políticas administrativas

Según Weber (2002), la burocracia es una forma de organización necesaria para el funcionamiento eficaz de las grandes instituciones modernas, caracterizada por una jerarquía clara, reglas formales y una división del trabajo. Estas características permiten una administración eficiente y racional. La política administrativa en tal sentido se refiere a las directrices y procedimientos establecidos por una organización para gestionar sus operaciones y recursos de manera eficiente. Los teóricos como Fayol (1916) y Taylor (1911) contribuyeron al desarrollo de la administración científica, centrada en la eficiencia y la productividad mediante el análisis sistemático de las tareas laborales y la implementación de métodos estandarizados que determinan las políticas administrativas en una organización desarrollando más a profundidad por Katz y Kahn (1966), que veían a las organizaciones como sistemas abiertos en constante interacción con su entorno. Esto llevó a una mayor atención a la adaptación organizacional y la innovación.

Indicador:

Cumplimiento de políticas administrativas. Medido por la forma de asignación del trabajo por colaborador, cómo los empleados perciben las reglas, regulaciones y procedimientos establecidos por la administración de una organización, esto incluye políticas relativas a las horas de trabajo, las licencias, las promociones.

Relaciones sociales

Greenberg y Baron (2019) se refiere a esta dimensión como las interacciones y vínculos entre compañeros de trabajo, así como con supervisores y gerentes dentro del entorno laboral. Esta dimensión considera el grado de respeto, apoyo, camaradería y comunicación efectiva que experimenta un empleado en su lugar de trabajo. Un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los empleados se sienten valorados y respetados, puede aumentar significativamente la satisfacción laboral. Los empleados que disfrutan de relaciones laborales fuertes y positivas suelen tener un mayor compromiso y lealtad hacia la organización. Por otro lado, un ambiente laboral marcado por el conflicto, la falta de apoyo y la mala comunicación puede llevar a la insatisfacción laboral, reducir la productividad y aumentar la rotación de personal.

Indicador:

Nivel de integración social. Medido por las relaciones amigables, la confraternidad y buen trato del líder con los integrantes del equipo, la camaradería y nivel de integración con el entorno laboral y empresarial.

Desarrollo personal: aborda las oportunidades que los empleados tienen para aprender, crecer y avanzar en su carrera dentro de una organización. Esta dimensión puede incluir oportunidades de formación y desarrollo, planes de carrera, evaluaciones de desempeño constructivas, y el reconocimiento y valoración de las habilidades y capacidades individuales. Cuando los empleados sienten que tienen la posibilidad de

desarrollarse y avanzar en su trabajo, su nivel de satisfacción laboral tiende a ser más alto. Sin embargo, si perciben que su desarrollo está estancado o que no se les proporcionan oportunidades para crecer y aprender, pueden experimentar una disminución en su satisfacción laboral. En general, un entorno de trabajo que fomente el desarrollo personal puede contribuir a un mayor compromiso y productividad del empleado, y a una menor rotación de personal (Greenberg & Baron, 2019).

Indicador:

Nivel de desarrollo personal. Basado en el significado de las tareas, la valoración y priorización de las tareas basado en estrategias para cumplir con los objetivos la forma de organización, planificación y asignación de las tareas a los integrantes del equipo.

Desempeño de las tareas

Se refiere al grado en que los empleados se sienten satisfechos con las tareas que deben realizar en su trabajo. Este aspecto considera la naturaleza de las tareas, la cantidad de trabajo, la complejidad, la autonomía y el grado de desafío que estas presentan. Los empleados suelen sentirse más satisfechos cuando las tareas que realizan están alineadas con sus habilidades y competencias, presentan un nivel adecuado de desafío, ofrecen cierto grado de variedad, y contribuyen a un propósito u objetivo más amplio. Si los empleados sienten que sus tareas son significativas, interesantes y que les permiten aplicar y desarrollar sus habilidades, esto puede aumentar su satisfacción laboral. Por otro lado, si las tareas se perciben como monótonas, demasiado fáciles o difíciles, o desalineadas con sus intereses y habilidades, esto puede disminuir su satisfacción laboral (Greenberg & Baron, 2019).

Indicador:

Nivel de desempeño de las tareas. Medio por las habilidades innatas, las capacidades y conocimientos puestos en práctica en el desarrollo de tareas por el líder percibidos por los integrantes de los equipos de trabajo.

Relación con la autoridad

La satisfacción laboral hace referencia al sentido de logro, interés y motivación que un empleado siente en relación con las tareas que realiza en su trabajo. Esto involucra tanto la naturaleza de las tareas, es decir, si son retadoras, variadas y significativas, como la percepción del trabajador de su capacidad para ejecutarlas con éxito. Cuando los empleados consideran que sus tareas son enriquecedoras, aportan valor a la organización y se ajustan a sus habilidades y conocimientos, tienden a experimentar una mayor satisfacción laboral. Sin embargo, si sienten que sus tareas son monótonas, no valoradas o que exceden su capacidad, pueden experimentar insatisfacción laboral. Esta dimensión también puede verse influida por el grado de autonomía que el empleado tiene en la realización de sus tareas, la claridad de las expectativas y metas relacionadas con ellas, y el apoyo y los recursos que se le proporcionan para llevarlas a cabo (Greenberg & Baron, 2019).

Indicador:

Nivel de interrelación con la autoridad. Medio por la accesibilidad del líder basado en la interacción e integración que demuestra el líder con cada uno de los colaboradores en el desarrollo de las tareas y la percepción que el colaborador tiene respecto al rol del líder del equipo.

2.5. Definición de términos básicos

Salario: se refiere a la compensación monetaria que un empleado recibe de su empleador a cambio de su trabajo. Estos pueden incluir salario básico, bonos, comisiones y cualquier otro tipo de remuneración financiera relacionada con el empleo.

Calidad. La calidad se refiere a la forma de satisfacer una necesidad y muestra la respuesta del producto o servicio que requiere el innovacion en busca de alcanzar un determinado bienestar por su uso.

Competitividad. La capacidad de administrar los recursos con el propósito de incrementar de manera sostenida la productividad empresarial y mejorar el bienestar de la población

Desarrollo laboral: se refiere al proceso de adquisición o mejora de habilidades y conocimientos para avanzar profesionalmente y maximizar la eficiencia en el trabajo. Implica oportunidades de crecimiento y progreso dentro de una organización.

Desempeño laboral: es la medida en la que un empleado realiza su trabajo de manera efectiva, evaluado en función de los objetivos y expectativas establecidos por la organización.

Líder: es una persona que posee la habilidad de influir y guiar a un grupo de individuos hacia el logro de objetivos comunes, y tiene la capacidad de motivar, inspirar y fomentar el desarrollo de los miembros de su equipo.

Necesidad: es un estado de carencia o deficiencia que impulsa a los individuos a buscar satisfacción.

Productividad. Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados en el proceso, cuyo objetivo es lograr un uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) con el fin de producir bienes y servicios.

Status quo: se refiere al estado actual o existente de las cosas, o a la situación actual en un momento específico. Es un término que se usa a menudo para describir resistencia al cambio en diversas situaciones y contextos.

Tarea: en un contexto laboral, representa la responsabilidad o deber asignado a un individuo o a un equipo dentro de la organización.

Seguimiento. Procesos necesarios para monitorear, analizar y ajustar el progreso y desempeño del proyecto, identificando áreas que requieran cambios en el plan e iniciando las modificaciones correspondientes.

Rentabilidad. La rentabilidad se refiere a la capacidad de una empresa para generar beneficios o utilidades en proporción a los recursos invertidos, asegurando así su permanencia y competitividad en el mercado.

CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación geográfica

La investigación se realizará en el Establecimiento de Salud “CLINICA BELEN”, ubicado en la calle Huamantanga N° 1007, del distrito y provincia de Jaén, departamento de Cajamarca - Perú. La provincia de Jaén es una de las trece que conforman el departamento de Cajamarca, en el Norte del Perú.

Limites:

Por el Norte limita con la Provincia de San Ignacio.

Por el Sureste y sur limita con la Provincia de Cutervo.

Por el Suroeste limita con la Provincia de Ferreñafe y Lambayeque.

Por el este, limita con la Provincia de Bagua y Utcubamba, y.

por el Oeste, limita con la Provincia de Huancabamba.

Coordenadas geográficas:

Jaén se encuentra en la latitud -5.70729 y longitud -78.80785.

Altitud de Jaén: 729 m.s.n.m

Clima de Jaén: Clima tropical seco.

3.2. Métodos de investigación

La presente investigación hará uso del método deductivo.

Para Leavy (2021) el método deductivo es un enfoque de razonamiento que comienza con afirmaciones o hipótesis generales y luego se desplaza hacia conclusiones más específicas. Se basa en la lógica formal para probar una teoría. En este método, si las premisas son verdaderas, entonces la conclusión debe ser verdadera, ya que la deducción garantiza que las conclusiones sean irrefutables. Es especialmente prominente en las ciencias naturales, donde se usa para verificar teorías generales aplicando sus proposiciones a casos particulares observados en la naturaleza o en experimentos controlados. Por lo tanto, el método deductivo proporciona un camino riguroso para probar la validez de las teorías a partir de principios ya establecidos o aceptados.

3.3. Diseño de la Investigación

Para la consecución de los objetivos de investigación se utilizó un enfoque cuantitativo Hernández et. al. (2010) explica que el enfoque cuantitativo en investigación se utiliza para medir y cuantificar fenómenos, y para analizar datos numéricos mediante técnicas estadísticas. Este enfoque es útil para investigar preguntas específicas y para obtener una comprensión objetiva de los datos, lo que permite una interpretación precisa de los resultados. Además, el enfoque cuantitativo es adecuado para investigar preguntas de investigación hipotético-deductivas, ya que permite una inferencia estadística.

El estudio tiene un nivel correlacional. Hernández, et. al. (2010) explica que la investigación correlacional es útil porque permite establecer relaciones entre variables, es decir, permite medir la relación entre dos o más variables sin manipular ninguna de ellas. Esto es especialmente útil cuando se desea estudiar relaciones entre variables en un ambiente natural sin intervenir en el mismo. Además, la investigación correlacional posibilita la identificación de relaciones entre diferentes variables que son difíciles o imposibles de manipular, como la relación entre la personalidad y el rendimiento académico. También es útil para reconocer pautas y direcciones en la información recopilada que pueden ser utilizados para predecir el comportamiento futuro o para diseñar intervenciones para mejorar la situación.

El diseño que se utilizará será el no experimental. El diseño no experimental en la investigación científica se refiere a estudios en los que los investigadores no manipulan las variables de interés, sino que simplemente observan y analizan su comportamiento tal y como se dan naturalmente en el contexto de estudio. En estos diseños, los investigadores no tienen control directo sobre las variables independientes porque estas ya han ocurrido o porque son intrínsecamente no manipulables (Hernández y Mendoza, 2018).

3.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

Población. Estará constituido por 35 colaboradores que realizan labores de atención en salud, personal administrado, de mantenimiento y seguridad según la siguiente tabla:

Tabla 3

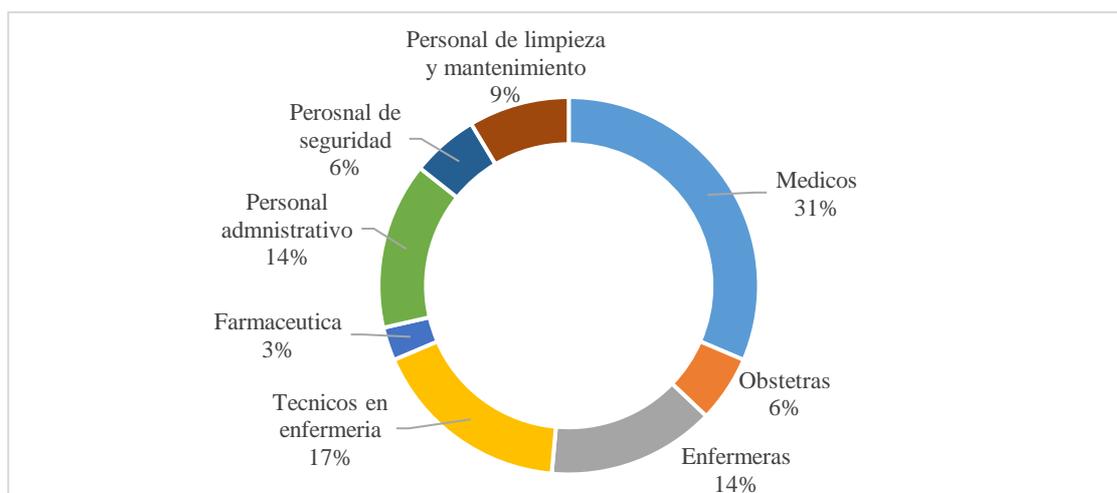
Población de estudio.

Personal según profesión	Cantidad
Médicos	11
Obstetras	2
Enfermeras	5
Técnicos en enfermería	6
Farmacéutica	1
Personal administrativo	5
Personal de seguridad	2
Personal de limpieza y mantenimiento	3
Total personal	35

Muestra. La muestra está conformada por el total de la población según la siguiente estructura porcentual.

Figura 2

Composición de la muestra de estudio



Nota. En base a la tabla 3.

Unidad de análisis: Los trabajadores administrativos de la Clínica Belén.

Unidad de observación: La Clínica Belén.

3.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

La técnica seleccionada fue la encuesta con el fin de realizar la parte inferencial de las variables e identificar las relaciones que se suscitan entre ellas.

Para Creswell & Creswell (2018) la encuesta es una técnica propia de las investigaciones cuantitativas, en este sentido la utilidad de la misma es que permite facilidad y rapidez para la recolección de datos. Para el estudio se cree conveniente la creación de dos cuestionarios con preguntas cerradas en escala de Likert.

3.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

La empresa fue seleccionada como sujeto de estudio para la investigación. Con los permisos obtenidos, el responsable de la investigación elaboro los instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron revisados por el asesor de la tesis y validados por jueces expertos. Para certificar la confiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto a una parte de la muestra, obteniendo un alfa de Cronbach nivel bueno para la aplicación del instrumento final, se coordinó con la gerencia de la empresa un horario establecido para aplicar los cuestionarios. Los instrumentos fueron impresos en hojas bond de tamaño A4 y fueron aplicados de manera física en las instalaciones de la empresa, para ello los investigadores proporcionaron los documentos y lapiceros necesarios. Con la información recogida se procedió a crear una matriz de doble entrada en hoja de cálculo Excel, la cual permito traspasar las respuestas de la escala de Likert. Las totalizaciones de las variables se realizaron a través de baremos, y la estadística inferencial se realizó a través de SPSS.

3.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 4

Matriz de consistencia metodológica

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Pregunta general ¿El liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023?	General Estudiar el liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023	General El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén, 2023.	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Nivel de influencia idealizada	Enfoque: cuantitativo, tipo de investigación básica, nivel correlacional, diseño no experimental
Preguntas auxiliares	Específicos	Específicas		Inspiración motivacional	Nivel de inspiración motivacional lograda por el líder	
¿La influencia idealizada se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén?	Determinar la relación de la influencia idealizada con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén Jaén.	La influencia idealizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.		Estímulo intelectual	Nivel de estímulo intelectual lograda por el líder en el equipo de trabajo	
¿La inspiración motivacional se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén?	Determinar la relación de la inspiración motivacional con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.	La inspiración motivacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.		Consideración individualizada	Nivel de consideración individualizada	
¿El estímulo intelectual a la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén?	Determinar la relación del estímulo intelectual con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.	La relación del estímulo intelectual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.	Satisfacción laboral	Condiciones físicas	% de condiciones físicas apropiadas para el trabajo	Técnica: Encuesta
¿La consideración individualizada se relaciona	Determinar la relación de la consideración individualizada con la	La consideración individualizada se relaciona positivamente con la		Beneficios salariales	Nivel de conformidad con el ingreso mensual Reconocimiento por cumplimiento de tareas	Instrumento: Cuestionario
				Políticas administrativas	Cumplimiento de políticas administrativas	Población: 35 colaboradores de la clínica.
				Relaciones sociales	Nivel de integración social	Muestra: 30 colaboradores de la clínica
				Desarrollo personal	Nivel de desarrollo personal	
				Desempeño de las tareas	Nivel de desempeño de las tareas	

a la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén?

satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.

satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén.

Relación con la autoridad

Nivel de interrelación con la autoridad

CAPITULO IV.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se basan en los niveles de respuesta por cada ítem de evaluación que alcanzan los colaboradores; determinando indicadores estadísticos en la variable de estudio detallado en sus respectivas dimensiones; Para determinar los niveles logrados en las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral, las respuestas se cada pregunta se encuentra en una escala de valores que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta el nivel 5 (totalmente de acuerdo), los resultados de la tabla 5 se muestran los baremos considerados para determinar las categorías del estudio para las variables y dimensión, basado en los puntajes acumulados de las respuestas para la escala de Likert establecida.

Tabla 5

Baremos para determinar las categorías de las variables y dimensiones

	Intervalo por Categorías		
	Bajo	Medio	Alto
Variable: Liderazgo transformacional	de 16 a 36	de 37 a 60	de 61 al 80
Influencia idealizada	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20
Inspiración motivacional	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20
Estimulo intelectual	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20
Consideración individualizada	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20
Variable: Liderazgo transformacional	de 38 a 84	de 85 a 132	de 133 al 180
Influencia idealizada	de 5 a 12	de 13 a 18	de 19 a 25
Inspiración motivacional	de 4 a 9	de 10 a 15	de 16 a 20
Influencia idealizada	de 5 a 12	de 13 a 18	de 19 a 25
Influencia idealizada	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30
Inspiración motivacional	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30
Influencia idealizada	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30
Estimulo intelectual	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30

Nota. Los baremos son escalas de evaluación que permiten asignar categorías según puntuaciones o calificaciones en función de las respuestas obtenidas en el cuestionario.

Fuente. Estimado en base al diseño del cuestionario aplicado

A continuación, en la tabla 6 se muestra los resultados de las dos variables de estudio

Tabla 6

Resultados de las variables de estudio

Categoría	Frecuencia		Porcentaje	
	Liderazgo transformacional	Satisfacción laboral	Liderazgo transformacional	Satisfacción laboral
Bajo	11	6	31%	17%
Medio	18	26	51%	74%
Alto	6	3	17%	9%
Total	35	35	100%	100%

Nota. Resultados del cuestionario mostrado en el apéndice 2 basado en los baremos de la tabla 5.

En referencia a la variable liderazgo transformacional muestra que la mayoría de los trabajadores encuestados (51%) percibieron un nivel medio de liderazgo en su entorno laboral. Este grupo representa la mayor proporción, seguido por un 31% que consideró que el liderazgo ejercido era bajo. Solo el 17% manifestó experimentar un liderazgo de tipo alto, lo que indica que, aunque hay algunos indicios de liderazgo transformacional eficaz, este aún no predomina en la clínica estudiada. La distribución sugiere que hay un margen significativo de mejora en cuanto a la aplicación efectiva de un liderazgo que inspire, motive y desarrolle al personal.

En cuanto a la variable satisfacción laboral, se evidenció que la mayoría de los trabajadores (81%) se ubicaron en niveles medios y bajos de satisfacción, siendo el nivel medio el más frecuente con un 74% del total. El nivel bajo representó el 17%, mientras que apenas un 9% de los encuestados expresó tener un alto nivel de satisfacción. Estos resultados sugieren que, si bien el nivel bajo es reducido, tampoco se logra consolidar una satisfacción elevada entre los trabajadores.

En la categoría de nivel medio, la coincidencia entre ambas variables es notoria: 18 trabajadores (51%) señalaron percibir un liderazgo transformacional medio, mientras que 26 trabajadores (74%) reflejaron una satisfacción laboral también en nivel medio. Por otro lado, en el nivel bajo, se observa que 11 trabajadores experimentaron un liderazgo bajo y 6 reportaron

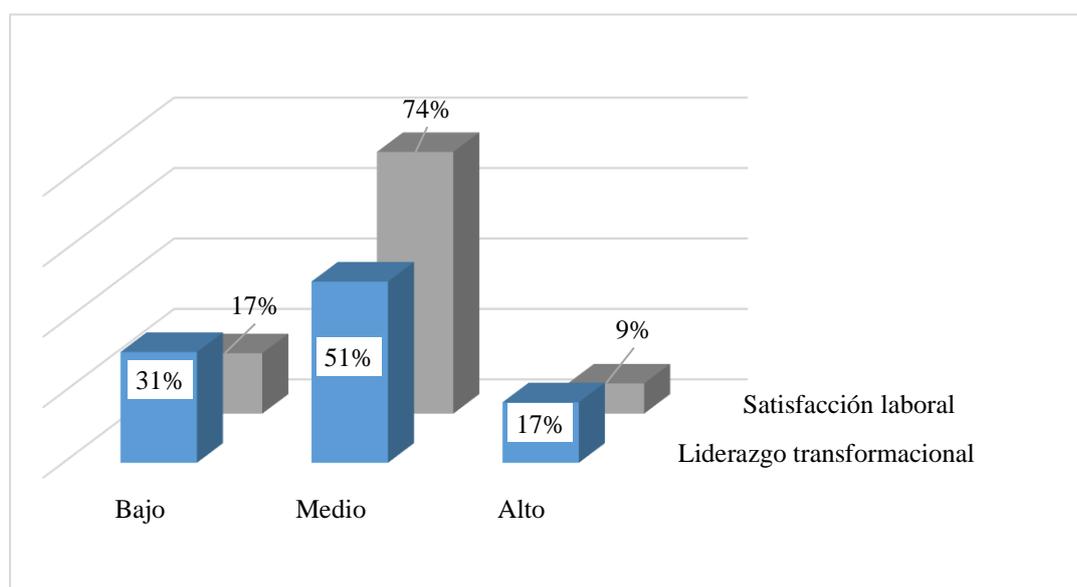
baja satisfacción laboral. Esto indica una posible correspondencia entre la percepción de un liderazgo débil y una experiencia laboral menos satisfactoria.

En el nivel alto, los datos reflejan una menor frecuencia: solo 6 trabajadores percibieron un liderazgo transformacional alto y apenas 3 manifestaron sentirse altamente satisfechos. Esta coincidencia, aunque en menor proporción, respalda la tendencia general observada en los niveles medio y bajo, donde existe cierta alineación entre la percepción del liderazgo y el grado de satisfacción laboral reportado.

Al analizar la interrelación entre ambas variables, se puede señalar que existe una correspondencia directa entre los niveles de liderazgo transformacional y los niveles de satisfacción laboral. A medida que mejora la percepción del liderazgo ejercido por parte de los superiores, también se eleva el nivel de satisfacción del trabajador. Este patrón se refleja de manera consistente en todos los niveles, lo que refuerza la hipótesis de que un liderazgo transformacional efectivo puede influir positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector salud.

Figura 3

Nivel logrado en las variables de estudio



Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario basado en los baremos de la tabla 5.

4.1. Análisis de resultados para la variable liderazgo transformacional

La variable Liderazgo transformacional está conformada por cuatro dimensiones, a continuación, se describen en detalle los resultados obtenidos para la variable, tomando en cuenta cada una de sus dimensiones según los datos de la Tabla 6. Posteriormente, se analizan las interrelaciones entre las dimensiones más destacadas.

La primera dimensión evaluada fue influencia idealizada, la cual hace referencia a la capacidad del líder para actuar como modelo a seguir, ganándose el respeto y la confianza de sus colaboradores. En esta dimensión, el mayor porcentaje de respuestas se concentró en el nivel medio, con un 51.4%, lo que indica que los trabajadores perciben una presencia moderada de liderazgo inspirador, pero no necesariamente consolidado. Asimismo, un 40.0% de los encuestados ubicó esta dimensión en el nivel bajo, lo cual es preocupante, ya que sugiere que una parte significativa del personal no identifica a sus líderes como figuras ejemplares o confiables. Solo el 8.6% señaló un nivel alto, lo que refleja una débil influencia idealizada en la práctica cotidiana.

En cuanto a la dimensión inspiración motivacional, que alude a la capacidad del líder para comunicar una visión clara, fomentar entusiasmo y alinear los esfuerzos del grupo hacia metas compartidas, los resultados muestran nuevamente una tendencia predominante hacia el nivel medio, con un 54.3% de los encuestados. Este dato sugiere que si bien existe cierta motivación por parte de los líderes, esta no logra generar un compromiso elevado o sostenido. El 28.6% de los encuestados percibió un nivel bajo, lo cual evidencia una carencia de mensajes motivadores o metas estimulantes. En cambio, el 17.1% ubicó esta dimensión en el nivel alto, el valor más elevado registrado entre todas las dimensiones, lo que sugiere que algunos líderes sí han logrado despertar entusiasmo e inspiración en sus equipos.

Tabla 7*Resultados en cada dimensión de la variable liderazgo transformacional*

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Dimensión 1 Influencia idealizada				
Del 4 al 9	Bajo	14	40.0%	40.0%
Del 10 al 15	Medio	18	51.4%	91.4%
Del 16 al 20	Alto	3	8.6%	100.0%
Sub total		35	100%	
Dimensión 2 Inspiración motivacional				
Del 4 al 9	Bajo	10	28.6%	28.6%
Del 10 al 15	Medio	19	54.3%	82.9%
Del 16 al 20	Alto	6	17.1%	100.0%
Sub total		35	100%	
Dimensión 3 Estimulo intelectual				
Del 4 al 9	Bajo	12	34.3%	34.3%
Del 10 al 15	Medio	19	54.3%	88.6%
Del 16 al 20	Alto	4	11.4%	100.0%
Sub total		35	100%	
Dimensión 4 Consideración individualizada				
Del 4 al 9	Bajo	10	28.6%	28.6%
Del 10 al 15	Medio	18	51.4%	80.0%
Del 16 al 20	Alto	7	20.0%	100.0%
Sub total		35	100%	

Nota. Resultados tomados de la tabulación de la respuestas del cuestionario aplicado

La tercera dimensión evaluada fue el estímulo intelectual, entendida como la capacidad del líder para fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la solución innovadora de problemas. Al igual que en las dimensiones anteriores, la mayoría de los encuestados (54.3%) valoró esta dimensión en el nivel medio, lo que indica que existe un esfuerzo parcial por incentivar la reflexión y la participación activa del personal. Sin embargo, un 34.3% de los

trabajadores percibió un nivel bajo, lo que podría estar relacionado con una dirección autoritaria o con escasas oportunidades para expresar ideas. Solo el 11.4% calificó esta dimensión en el nivel alto, lo cual revela una limitada promoción del pensamiento innovador en la organización.

Respecto a la cuarta dimensión, consideración individualizada, la cual se refiere al interés del líder por conocer y atender las necesidades particulares de cada trabajador, los resultados fueron algo más favorables. El 51.4% de los encuestados la valoró en el nivel medio, lo que sugiere una atención moderada por parte de los líderes hacia las diferencias y necesidades individuales de su equipo. Un 28.6% consideró que esta dimensión se encuentra en un nivel bajo, lo que implica que algunos líderes no brindan el acompañamiento o reconocimiento personalizado que se esperaría. No obstante, un 20.0% de los trabajadores ubicó esta dimensión en el nivel alto, el porcentaje más alto de nivel superior entre todas las dimensiones, lo que indica que al menos un sector del personal percibe un liderazgo cercano y empático.

Al comparar los resultados entre las cuatro dimensiones, se observa que en todas predomina la categoría media, con valores que oscilan entre el 51.4% y el 54.3%. Esto revela que el liderazgo transformacional en la Clínica Belén se encuentra en un nivel intermedio, con potencial de desarrollo, pero también con importantes aspectos por fortalecer. En cambio, los niveles altos fueron minoritarios en todas las dimensiones, lo que evidencia que los líderes aún no logran consolidar plenamente las prácticas del liderazgo transformacional.

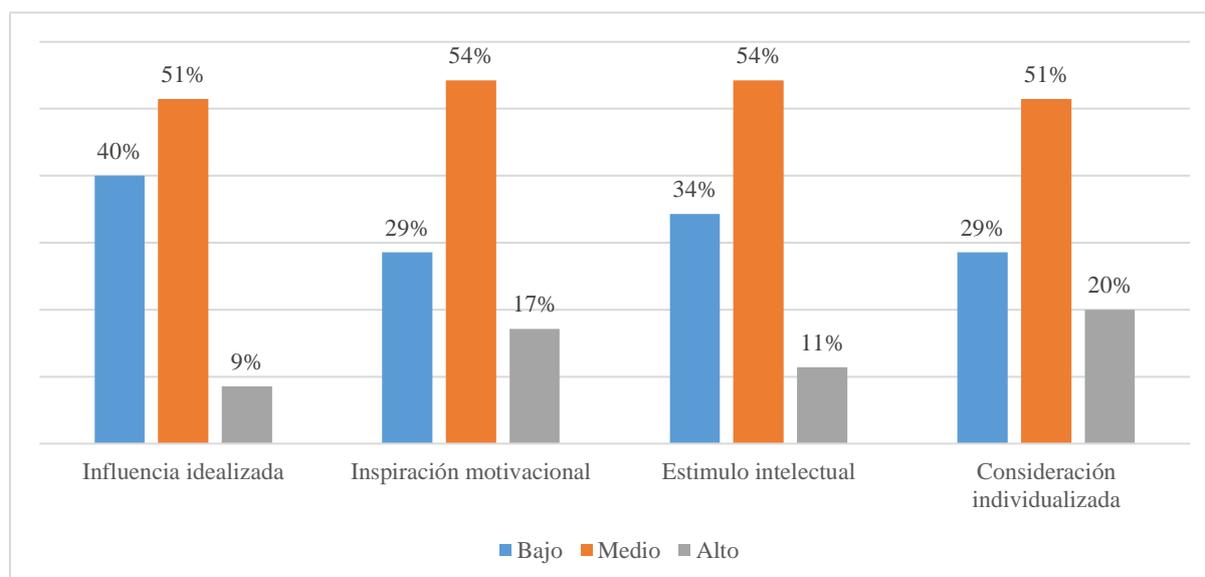
En cuanto a los niveles bajos, la dimensión de influencia idealizada fue la que presentó el mayor porcentaje en esta categoría (40.0%), seguida por estímulo intelectual (34.3%). Esto sugiere que los líderes de la clínica enfrentan dificultades para proyectar confianza, liderazgo ético y pensamiento innovador. Estas carencias podrían estar influyendo negativamente en la percepción general que los colaboradores tienen de sus directivos.

Por otro lado, la inspiración motivacional y la consideración individualizada presentaron los mayores porcentajes de nivel alto, con 17.1% y 20.0% respectivamente. Este resultado indica que algunos líderes están logrando transmitir entusiasmo, comunicar objetivos claros y brindar atención diferenciada a sus colaboradores, aunque no de manera generalizada. Estas fortalezas puntuales podrían representar una base sobre la cual se pueda construir un liderazgo más transformacional y efectivo.

En términos generales, la percepción del liderazgo transformacional en la clínica es moderada, pero con una inclinación hacia niveles bajos en aspectos clave como la influencia ejemplar del líder y la estimulación del pensamiento crítico. Esto podría limitar el compromiso y la participación activa del personal, lo cual debe ser abordado estratégicamente por la organización. Se requiere, por tanto, un fortalecimiento en la formación y práctica del liderazgo para alcanzar mayores niveles de efectividad organizacional.

Figura 4

Nivel logrado en las dimensiones de la variable liderazgo transformacional



Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

El análisis de las dimensiones del liderazgo transformacional evidenció una interrelación marcada entre la consideración individualizada y la inspiración motivacional, ya

que ambas fueron las que registraron los porcentajes más altos en el nivel superior. Esto sugiere que los líderes que logran mostrar empatía y atención personalizada hacia sus colaboradores tienden también a comunicar de forma más clara y motivadora los objetivos del trabajo. Estas dimensiones se refuerzan mutuamente, generando un entorno más cercano, humano y comprometido, lo cual es crucial en instituciones del sector salud, donde el trato interpersonal y el sentido de propósito son fundamentales.

En contraste, las dimensiones de influencia idealizada y estímulo intelectual mostraron porcentajes más bajos tanto en el nivel alto como en el medio, lo cual indica una relación débil entre el ejemplo del líder y la promoción del pensamiento crítico. Esto puede reflejar una falta de liderazgo con visión inspiradora y con apertura al cambio, lo que limita el desarrollo de un clima innovador. La débil articulación entre estas dimensiones sugiere que, para fortalecer el liderazgo transformacional en la Clínica Belén, se debe trabajar en mejorar tanto la autoridad ética del líder como su capacidad para estimular nuevas ideas y perspectivas entre los colaboradores

4.2. Análisis de resultados para la variable satisfacción laboral

La variable Satisfacción laboral está conformada por siete dimensiones, a continuación, se presentan y describen los resultados por cada una de las dimensiones.

Los resultados obtenidos en la dimensión condiciones físicas revelaron que el 40.0% de los trabajadores evaluó esta dimensión en un nivel bajo, lo cual indica insatisfacción respecto al entorno físico donde desempeñan sus funciones, incluyendo aspectos como iluminación, ventilación, limpieza y mobiliario. Un 48.6% manifestó una percepción media, lo que sugiere que existe un sector importante que considera aceptables, aunque no óptimas, estas condiciones. Solo un 11.4% calificó en un nivel alto, lo que refleja que son pocos los trabajadores que se sienten plenamente satisfechos con su ambiente físico de trabajo.

Tabla 8*Resultados en cada dimensión de la variable satisfacción laboral*

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Condiciones físicas				
Del 5 al 12	Bajo	14	40.0%	40.0%
Del 13 al 18	Medio	17	48.6%	88.6%
Del 19 al 25	Alto	4	11.4%	100.0%
Sub total		35	100%	
Beneficios salariales				
Del 4 al 9	Bajo	8	22.9%	22.9%
Del 10 al 15	Medio	22	62.9%	85.7%
Del 16 al 20	Alto	5	14.3%	100.0%
Sub total		35	100%	
Políticas administrativas				
Del 5 al 12	Bajo	10	28.6%	28.6%
Del 13 al 18	Medio	21	60.0%	88.6%
Del 19 al 25	Alto	4	11.4%	100.0%
Sub total		35	100%	
Relaciones sociales				
Del 4 al 9	Bajo	6	17.1%	17.1%
Del 10 al 15	Medio	24	68.6%	85.7%
Del 16 al 20	Alto	5	14.3%	100.0%
Sub total		35	100%	
Desarrollo personal				
Del 6 al 14	Bajo	5	14.3%	14.3%
Del 15 al 22	Medio	24	68.6%	82.9%
Del 23 al 30	Alto	6	17.1%	100.0%
Sub total		35	100%	
Desempeño de las tareas				
Del 6 al 14	Bajo	14	40.0%	40.0%
Del 15 al 22	Medio	17	48.6%	88.6%
Del 23 al 30	Alto	4	11.4%	100.0%
Sub total		35	100%	
Relación con la autoridad				
Del 6 al 14	Bajo	15	42.9%	42.9%
Del 15 al 22	Medio	16	45.7%	88.6%
Del 23 al 30	Alto	4	11.4%	100.0%
Sub total		35	100%	

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

En cuanto a la dimensión beneficios salariales, el 22.9% de los encuestados se ubicó en el nivel bajo, lo que evidencia una insatisfacción con los ingresos percibidos y otros beneficios económicos. El grupo mayoritario, representado por el 62.9%, situó su percepción en un nivel medio, indicando que, si bien no se sienten plenamente recompensados, tampoco están completamente insatisfechos. Solo un 14.3% manifestó una alta satisfacción en esta dimensión, lo cual resalta una debilidad en la estructura salarial que puede afectar la motivación.

En la dimensión políticas administrativas, un 28.6% expresó un nivel bajo de satisfacción, lo que muestra cierto descontento respecto a las normas, reglamentos y decisiones tomadas por la administración de la clínica. Por otro lado, el 60.0% se ubicó en el nivel medio, lo cual refleja una aceptación parcial del accionar administrativo, mientras que un 11.4% mostró una percepción positiva y alta, indicando conformidad con el estilo de gestión y las decisiones organizativas.

Respecto a la dimensión relaciones sociales, los resultados son relativamente favorables, ya que solo un 17.1% expresó insatisfacción (nivel bajo). El 68.6% manifestó una percepción media, lo cual sugiere que la mayoría de los trabajadores reconoce un ambiente interpersonal adecuado, aunque con posibilidades de mejora. Un 14.3% se ubicó en un nivel alto, mostrando una buena valoración de las relaciones humanas y el trabajo en equipo dentro del entorno laboral.

La dimensión desarrollo personal mostró un nivel bajo en solo el 14.3% de los trabajadores, lo cual indica que pocos consideran que no tienen oportunidades de crecimiento o capacitación. La mayoría, el 68.6%, se posicionó en el nivel medio, lo que sugiere que existe una percepción aceptable sobre las oportunidades de aprendizaje y mejora continua. Un 17.1% expresó un nivel alto de satisfacción en este aspecto, reconociendo el desarrollo de habilidades y competencias en el ejercicio de sus funciones.

En la dimensión desempeño de las tareas, un significativo 40.0% de los trabajadores mostró una percepción baja, lo que revela una preocupación respecto a la claridad de las funciones, carga laboral o recursos para el cumplimiento de sus responsabilidades. Un 48.6% expresó un nivel medio, lo cual señala que casi la mitad se siente moderadamente satisfecha con su rendimiento y el apoyo recibido. Solo un 11.4% se ubicó en el nivel alto, lo que sugiere un bajo nivel de excelencia percibida en el desarrollo de sus labores.

En relación con la dimensión relación con la autoridad, un 42.9% se ubicó en el nivel bajo, lo que indica insatisfacción en la comunicación, el respeto y la confianza hacia los superiores. Un 45.7% manifestó una percepción media, lo cual sugiere una relación funcional pero no necesariamente armoniosa entre trabajadores y directivos. Un reducido 11.4% presentó una percepción alta, lo que muestra que son pocos los trabajadores que se sienten plenamente respetados, valorados y escuchados por sus líderes.

En conjunto, las dimensiones evaluadas muestran una tendencia general a concentrarse en niveles medios de satisfacción laboral, lo que indica que, si bien no hay una crisis evidente, tampoco existe una satisfacción óptima. Las dimensiones con mayor porcentaje en nivel bajo fueron las relacionadas con condiciones físicas, desempeño de las tareas y relación con la autoridad, lo que podría señalar aspectos críticos que necesitan atención prioritaria por parte de la administración.

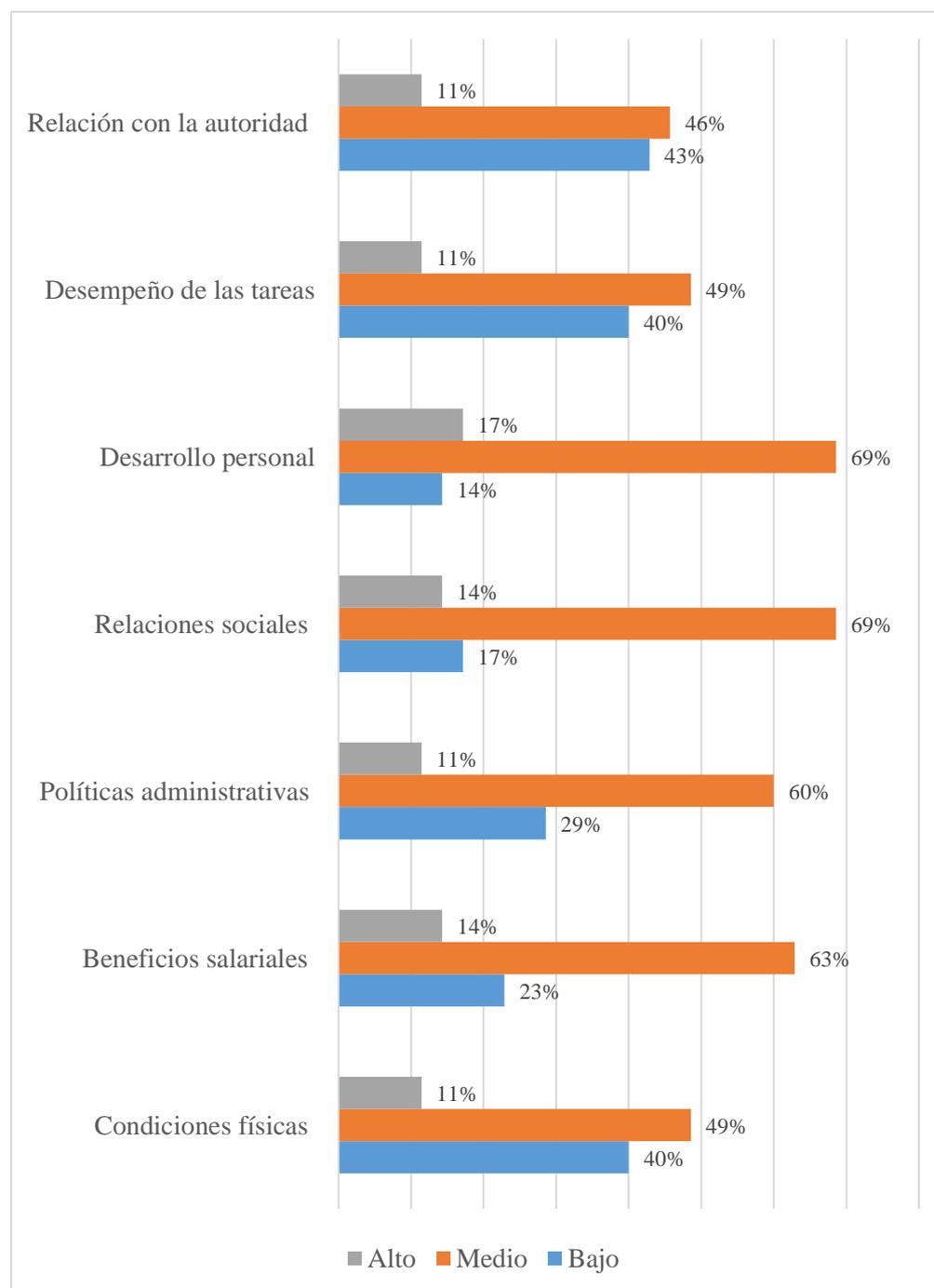
En contraste, las dimensiones con menor porcentaje en nivel bajo fueron desarrollo personal y relaciones sociales, lo que sugiere que existen fortalezas en el ámbito humano y de oportunidades de mejora individual. Esto podría ser aprovechado por la gestión para impulsar programas de desarrollo más efectivos y fortalecer aún más el clima organizacional.

En cuanto a la interrelación de dimensiones, se destaca que aquellas relacionadas con aspectos humanos, como relaciones sociales y desarrollo personal, presentan mejores niveles de satisfacción en comparación con las dimensiones que dependen directamente de la gestión

institucional, como condiciones físicas, beneficios salariales y políticas administrativas. Esta relación sugiere que los trabajadores valoran los vínculos sociales y la posibilidad de superación personal, pero necesitan un entorno laboral más justo, estructurado y motivador.

Figura 5

Nivel logrado en las dimensiones de la variable satisfacción laboral



Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

4.3. Contrastación estadística de las hipótesis propuestas

La contrastación de las hipótesis se basa en la estimación del coeficiente de rho de Spearman para determinar la fuerza y dirección que indican el impacto en la relación que existen entre las variables Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral.

Tabla 9

Pruebas de normalidad

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	P-valor	Estadístico	gl	P-valor
Liderazgo transformacional	0.341	35	0.002	0.854	35	0.004
Satisfacción laboral	0.231	35	0.001	0.855	35	0.011

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Resultados de la hoja de registro de la encuesta aplicada

La razón del uso del del coeficiente de rho de Spearman se fundamenta en la prueba de normalidad de las variables del estudio; en la siguiente tabla 9 se observa que los datos *no muestran una distribución normal* correspondiendo por tanto a una distribución no paramétrica, por tanto, la correlación de rango de Spearman es una prueba no paramétrica que se utiliza para medir el grado de asociación entre dos variables.

La prueba de correlación de rango de Spearman no tiene ninguna suposición sobre la distribución de los datos como se observa para la prueba de Kolmogorov-Smirnov el p_valor es menor a 0.05 por lo que confirma que los datos *no tienen una distribución normal*.

El coeficiente de correlación permite la medición de la correlación entre dichas variables. Entre las ventajas por la que sobresale el coeficiente de correlación respecto a otras formas de medición de correlación, es la covarianza, los resultados del coeficiente de correlación son entre -1 y +1; y siendo su simpleza para comparar diferentes correlaciones de forma más directa y simple, estableciendo el signo el sentido de la relación, y la interpretación de cada resultado es el siguiente:

Si $r = 1$: Correlación positiva perfecta. El índice refleja la dependencia total entre ambas variables, la que se denomina relación directa: cuando una de las variables aumenta, la otra variable aumenta en proporción constante.

Si $0 < r < 1$: Refleja que se da una correlación positiva.

Si $r = 0$: En este caso no hay una relación lineal. Aunque no significa que las variables sean independientes, ya que puede haber relaciones no lineales entre ambas variables.

Si $-1 < r < 0$: Indica que existe una correlación negativa.

Si $r = -1$: Indica una correlación negativa perfecta y una dependencia total entre ambas variables lo que se conoce como "relación inversa", que es cuando una de las variables aumenta, la otra variable en cambio disminuye en proporción constante.

En los numerales siguientes se estima el coeficiente de correlación de rango de Spearman para realizar las contrastaciones de las hipótesis planteadas en la tesis-

4.3.1. Contrastación de la hipótesis general

La prueba estadística de contrastación de la hipótesis general indica:

Hipótesis Nula (H_0): El liderazgo transformacional NO se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023.

Hipótesis Alternativa (H_a): El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de rango de Spearman

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de rango de Spearman, como se aprecia en los resultados de la tabla 10, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,000 que es

menor que el nivel de significancia de 0.05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que *“El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023”*.

Tabla 10

Coefficiente de rango de Spearman para la hipótesis general

	Indicadores	Satisfacción laboral
	Correlación de rango de Spearman	0.836
Liderazgo transformacional	Significancia bilateral	0.000
	Numero de datos	35

** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Leyenda:

Correlación de rango de Spearman menor a 0.4 = Nivel de correlación baja

Correlación de rango de Spearman entre 0.4 y 0.7 = Nivel de correlación moderada

Correlación de rango de Spearman mayor 0.7 = Nivel de correlación alta

Nota. Niveles de correlación de rango de Spearman, referencia a Hernández (2015)

Decisión:

Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre la variable liderazgo transformacional con la satisfacción laboral, en base al valor del coeficiente de rango de Spearman es de 0.836 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación *positiva, alta y significativa* de este modo aceptamos como valido la hipótesis principal del estudio: *El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023.*

5.4.2 Contrastación de la hipótesis específica 1

La prueba estadística de contrastación de la hipótesis específica 1 se describe de la siguiente manera:

Hipótesis Nula (Ho): La influencia idealizada NO se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

Hipótesis Alterna (Ha): La influencia idealizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de rango de Spearman

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de rango de Spearman, como se aprecia en los resultados de la tabla 11, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,000 que es menor que el nivel de significancia de 0.05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que *“La influencia idealizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca”*.

Tabla 11

Coeficiente de rango de Spearman para la hipótesis específica 1

	Indicadores	Influencia idealizada
	Correlación de rango de Spearman	0.827
Satisfacción laboral	Significancia bilateral	0.000
	Numero de datos	35

** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Leyenda:

Correlación de rango de Spearman menor a 0.4 = Nivel de correlación baja

Correlación de rango de Spearman entre 0.4 y 0.7 = Nivel de correlación moderada

Correlación de rango de Spearman mayor 0.7 = Nivel de correlación alta

Nota. Niveles de correlación de rango de Spearman, referencia a Hernández (2015)

Decisión:

Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre la variable satisfacción laboral y la dimensión influencia idealizada, en base al valor del coeficiente de rango de Spearman es de 0.827 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación *positiva, alta y significativa* de este modo aceptamos como valido la hipótesis secundaria 1 del estudio y se puede afirmar que : *La influencia idealizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.*

4.3.2 Contrastación de la hipótesis específica 2

La prueba estadística de contrastación de la hipótesis específica 2 se describe de la siguiente manera:

Hipótesis Nula (Ho): La inspiración motivacional NO se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

Hipótesis Alternativa (Ha): La inspiración motivacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de rango de Spearman

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de rango de Spearman, como se aprecia en los resultados de la tabla 12, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,001 que es menor que el nivel de significancia de 0.05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que *“La inspiración motivacional se*

relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca”.

Tabla 12

Coefficiente de rango de Spearman para la hipótesis específica 2

	Indicadores	Inspiración motivacional
	Correlación de rango de Spearman	0,742**
Satisfacción laboral	Significancia bilateral	0.001
	Numero de datos	35

** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Leyenda:

Correlación de rango de Spearman menor a 0.4 = Nivel de correlación baja

Correlación de rango de Spearman entre 0.4 y 0.7 = Nivel de correlación moderada

Correlación de rango de Spearman mayor 0.7 = Nivel de correlación alta

Nota. Niveles de correlación de rango de Spearman, referencia a Hernández (2015)

Decisión:

Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre la variable satisfacción laboral y la dimensión influencia idealizada, en base al valor del coeficiente de rango de Spearman es de 0.742 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación *positiva, alta y significativa* de este modo aceptamos como valido la hipótesis secundaria 1 del estudio y se puede afirmar que : *La inspiración motivacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.*

4.3.3 Contrastación de la hipótesis específica 3

La prueba estadística de contrastación de la hipótesis específica 3 se describe de la siguiente manera:

Hipótesis Nula (H₀): El estímulo intelectual NO se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

Hipótesis Alternativa (Ha): El estímulo intelectual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de rango de Spearman

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de rango de Spearman, como se aprecia en los resultados de la tabla 13, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,000 que es menor que el nivel de significancia de 0.05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que *“El estímulo intelectual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca”*.

Tabla 13

Coeficiente de rango de Spearman para la hipótesis específica 3

	Indicadores	El estímulo intelectual
	Correlación de rango de Spearman	0,860**
Satisfacción laboral	Significancia bilateral	0.000
	Numero de datos	35

** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Leyenda:

Correlación de rango de Spearman menor a 0.4 = Nivel de correlación baja

Correlación de rango de Spearman entre 0.4 y 0.7 = Nivel de correlación moderada

Correlación de rango de Spearman mayor 0.7 = Nivel de correlación alta

Nota. Niveles de correlación de rango de Spearman, referencia a Hernández (2015)

Decisión:

Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre la variable satisfacción laboral y la dimensión influencia idealizada, en base al valor del coeficiente de rango de Spearman es de 0.860 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación *positiva, alta y significativa* de este modo aceptamos como valido la hipótesis secundaria 1 del estudio y se puede afirmar que : *El estímulo intelectual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.*

4.3.4 Contrastación de la hipótesis específica 4

La prueba estadística de contrastación de la hipótesis específica 4 se describe de la siguiente manera:

Hipótesis Nula (H₀): La consideración individualizada NO se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

Hipótesis Alterna (H_a): La consideración individualizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

Prueba estadística: Prueba de correlación de rango de Spearman

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de rango de Spearman, como se aprecia en los resultados de la tabla 14, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,000 que es menor que el nivel de significancia de 0.05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que *“La consideración individualizada*

se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca”.

Tabla 14

Coefficiente de rango de Spearman para la hipótesis específica 4

	Indicadores	Consideración individualizada
	Correlación de rango de Spearman	0,782**
Satisfacción laboral	Significancia bilateral	0.000
	Numero de datos	35

** La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Leyenda:

Correlación de rango de Spearman menor a 0.4 = Nivel de correlación baja

Correlación de rango de Spearman entre 0.4 y 0.7 = Nivel de correlación moderada

Correlación de rango de Spearman mayor 0.7 = Nivel de correlación alta

Nota. Niveles de correlación de rango de Spearman, referencia a Hernández (2015)

Decisión:

Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre la variable satisfacción laboral y la dimensión influencia idealizada, en base al valor del coeficiente de rango de Spearman es de 0.782 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación *positiva, alta y significativa* de este modo aceptamos como valido la hipótesis secundaria 1 del estudio y se puede afirmar que : *La consideración individualizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca.*

4.4. Discusión de resultados

La tesis corrobora el análisis de la contrastación de la hipótesis general muestra que, a través de la prueba de correlación de rango de Spearman, existe una relación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la Clínica Belén. El p-valor obtenido (0.000) es menor que el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a).

Esto sugiere que el liderazgo transformacional, que implica inspiración y motivación por parte de los líderes, está estrechamente vinculado con un aumento en la satisfacción de los empleados, validando la importancia de este estilo de liderazgo en el entorno laboral estudiado. Además, el coeficiente de correlación de rango de Spearman es 0.836, lo que indica una correlación positiva alta entre ambas variables. Según la escala de Hernández (2015), este valor muestra que la relación no solo es significativa, sino también fuerte, lo que implica que a medida que el liderazgo transformacional mejora, la satisfacción laboral también aumenta de manera notable. Esto tiene importantes implicaciones para la gestión organizacional, ya que fomenta la adopción de prácticas de liderazgo que prioricen el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, promoviendo ambientes laborales más positivos y productivos.

Los resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional, evaluadas mediante cuestionarios aplicados a 35 personas, muestran percepciones diversas en relación con la satisfacción laboral. En la dimensión de condiciones físicas, el 60% de los participantes obtuvo una calificación media, lo que sugiere que la mayoría considera sus condiciones laborales aceptables. Solo un 31.4% reportó niveles altos, mientras que un 8.6% se ubicó en la categoría baja, indicando la necesidad de mejorar las condiciones laborales para algunos empleados. En la dimensión de beneficios salariales, el 77.1% de los encuestados se clasificó en un nivel medio, lo que sugiere que perciben los beneficios como moderados. Solo un 14.3% se encuentra en un nivel alto, mientras que el 8.6% tuvo una calificación baja. En cuanto a las políticas administrativas, el 68.6% de los encuestados manifestó una percepción media, con un 20% que las considera altamente satisfactorias y un 11.4% que expresó insatisfacción. Finalmente, en la dimensión de relaciones sociales, la mayoría (74.3%) se situó en un nivel medio, lo que indica relaciones interpersonales moderadas en el entorno laboral. Un 20% reportó niveles altos y solo un 5.7% expresó insatisfacción en este aspecto. Estos resultados revelan que, aunque las percepciones moderadas predominan en varias dimensiones, existe una

minoría que valora positivamente su entorno laboral, especialmente en cuanto a beneficios y relaciones sociales.

Los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones de satisfacción laboral muestran una tendencia general hacia una satisfacción media entre los encuestados, con áreas que destacan tanto por su fortaleza como por su necesidad de mejora. Las condiciones físicas del entorno laboral y las relaciones sociales muestran niveles de satisfacción relativamente positivos, con un porcentaje considerable de empleados en niveles altos de satisfacción. Sin embargo, aspectos como los beneficios salariales y las políticas administrativas, aunque son aceptables para la mayoría, podrían mejorarse para atender mejor las expectativas de los empleados. El desempeño de tareas y la relación con la autoridad también reflejan un entorno satisfactorio, aunque con oportunidades para fortalecer la confianza y el liderazgo. Las áreas de desarrollo personal y desempeño de tareas se encuentran en niveles medios de satisfacción, lo que indica que la organización está proporcionando oportunidades de crecimiento, pero no necesariamente al nivel que muchos empleados desearían. La relación con la autoridad y las políticas administrativas, aunque vistas de manera moderada por la mayoría, también requieren ajustes para aumentar la satisfacción general. En conjunto, aunque los resultados reflejan un entorno laboral estable, existen varias áreas clave que podrían mejorarse, lo que tendría un impacto positivo en la motivación, retención y productividad de los empleados de la clínica Belén.

Los resultados coinciden con hallazgos de investigaciones recientes en diferentes contextos, lo que resalta la validez y relevancia del liderazgo transformacional en el ámbito laboral. El estudio mostró un coeficiente de correlación de 0.836 entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, sugiriendo una relación positiva y fuerte. Este resultado se alinea con las investigaciones de Cruz y Gómez (2022) y Fernández y Herrera

(2023), que también encontraron una asociación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el personal de salud en Brasil y Argentina, respectivamente. Ambos estudios destacan que los líderes transformacionales, a través de características como la inspiración y el apoyo individual, contribuyen a un ambiente de trabajo que aumenta la satisfacción del personal.

Sin embargo, no todas las investigaciones presentan resultados consistentes. Por ejemplo, el estudio de Pacheco y Mayorga (2019) en Lima Metropolitana no encontró una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, sugiriendo que, a pesar de la percepción de un liderazgo transformacional, esto no se traduce necesariamente en una mayor satisfacción laboral entre los empleados. A nivel local, los estudios de Chávez (2024) y Valera (2021) también aportan evidencias de relaciones positivas, aunque con correlaciones moderadas, lo que sugiere que la naturaleza del liderazgo y su impacto en la satisfacción laboral pueden variar según el contexto y el tipo de muestra analizada. En conjunto, estos hallazgos refuerzan la importancia de adoptar un estilo de liderazgo transformacional en diferentes entornos laborales, pero también indican la necesidad de considerar factores contextuales que podrían influir en la relación observada.

Al contrastar estos resultados con la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), se evidencia cómo los componentes esenciales del liderazgo, como la influencia idealizada y la motivación inspiracional, están directamente relacionados con el aumento de la satisfacción laboral. El alto coeficiente de correlación (0.836) refuerza la afirmación de Bass sobre la efectividad del liderazgo transformacional en comparación con el transaccional, sugiriendo que un liderazgo que eleva la moralidad y motivación de los colaboradores es fundamental para un desempeño organizacional óptimo.

La ampliación del modelo por Bass y Avolio (1990) también resuena con los hallazgos de la tesis, ya que enfatiza la necesidad de cultivar líderes transformacionales en todos los niveles jerárquicos de la organización. La formación continua y el desarrollo de habilidades son claves para lograr un liderazgo efectivo, lo que está alineado con tu análisis sobre la importancia de fomentar un entorno que permita el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Adicionalmente, la teoría de la autenticidad de Avolio y Gardner sostiene que los líderes auténticos son más eficaces al inspirar a sus seguidores. Este enfoque complementa tus resultados al señalar que un liderazgo genuino y transparente puede crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados, lo que incrementa su satisfacción laboral. La autenticidad en el liderazgo se convierte, por tanto, en un factor crucial para el bienestar de los colaboradores.

Al vincular la satisfacción laboral con la Teoría de las Necesidades de Maslow, se resalta la importancia de satisfacer las necesidades básicas y de crecimiento de los empleados. Tu análisis sugiere que cuando un ambiente de trabajo permite el cumplimiento de estas necesidades, se fomenta una mayor satisfacción laboral. Esto refuerza la idea de que las organizaciones deben adoptar prácticas de liderazgo transformacional que no solo busquen mejorar el desempeño, sino que también se centren en el desarrollo integral de sus colaboradores, contribuyendo así a un entorno laboral más positivo y productivo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca, 2023. Esto se demuestra a través de un coeficiente de correlación de rango de Spearman de 0.836, que indica una relación positiva, alta y significativa entre ambas variables, lo que refuerza la validez de la hipótesis general planteada.

La dimensión Influencia idealizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca. El coeficiente de rango de Spearman obtenido es de 0.827, lo cual refleja una relación positiva, alta y significativa. Esto sugiere que los líderes con alta influencia idealizada impactan directamente en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

La dimensión Inspiración motivacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca. El coeficiente de rango de Spearman es de 0.742, indicando una relación positiva, alta y significativa. Esto evidencia que los líderes que inspiran y motivan a sus colaboradores logran un mayor nivel de satisfacción laboral en su equipo.

La dimensión Estímulo intelectual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca. Con un coeficiente de rango de Spearman de 0.860, esta dimensión presenta la correlación más alta, reflejando que los líderes que fomentan el pensamiento crítico y la creatividad tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral.

La dimensión Consideración individualizada se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Belén, Jaén - Cajamarca. El coeficiente de rango de Spearman de 0.782 indica una relación positiva, alta y significativa. Esto demuestra que los líderes que muestran atención individualizada y empatía hacia sus colaboradores contribuyen significativamente a su satisfacción laboral...

Recomendaciones

A los Directivos de la Clínica:

Se recomienda a los directivos implementar estrategias que fortalezcan el liderazgo transformacional en todos los niveles jerárquicos, enfocándose en promover la influencia idealizada y la inspiración motivacional como pilares clave. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación en liderazgo, sesiones de mentoría y la promoción de valores organizacionales que inspiren confianza y motivación en el equipo. Además, sería útil realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para identificar áreas de mejora y reforzar la percepción positiva de las políticas administrativas y los beneficios laborales.

Al Personal de Salud:

Se sugiere que el personal de salud fortalezca la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para optimizar sus relaciones laborales y, a su vez, su satisfacción laboral. Es crucial que los profesionales desarrollen habilidades de inteligencia emocional y busquen apoyo en los líderes de la institución para fomentar un ambiente de trabajo motivador y colaborativo. Asimismo, la participación activa en procesos de mejora continua y en actividades de formación puede contribuir a aumentar la percepción de desarrollo personal y desempeño en sus tareas.

A los Clientes:

Es recomendable que los clientes valoren y reconozcan la calidad de atención recibida por el personal de la clínica, dado que su retroalimentación positiva puede impactar directamente en la motivación y satisfacción laboral del equipo de salud. Además, los clientes deben colaborar respetando los lineamientos establecidos por la clínica, lo que permitirá una

relación armoniosa entre ellos y los colaboradores, fortaleciendo así la percepción del trabajo bien hecho y la moral del personal.

A los Investigadores:

Se recomienda que los investigadores interesados en el tema profundicen en estudios longitudinales que permitan analizar cómo el liderazgo transformacional impacta en otros aspectos del desempeño organizacional, como la retención del talento, la productividad y la calidad del servicio. Asimismo, sería valioso explorar cómo los clientes perciben el liderazgo en las instituciones de salud y cómo estas percepciones afectan su satisfacción. Finalmente, es esencial incluir en futuras investigaciones variables contextuales que puedan enriquecer la comprensión de los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2019). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*.
<https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Económica Coyuntural* (5), 4.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006
- Argyris, C. (2001) Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University Press.
- Avolio, B y Bass, B. (2004) Multifactor Cuestionario de liderazgo. Tercera edición Manual y conjunto de muestras. jardín mental, Inc.
- Bass, BM (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas.
- Bass, B. M. y B. J. Avolio. (1990). Las implicaciones sobre las transacciones y Liderazgo transformacional para el desarrollo individual, de equipos y organizacional. Investigación en cambio y desarrollo organizacional, vol. 4, págs. 232-271 Bajo, B.M. y B.J.Avolio. (1994). Mejorar la eficacia organizacional a través de la transformación¹ liderazgo. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in SMEs under computer-mediated- communication environments. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29(1), 115-126. <https://doi.org/10.18359/rfce.5298>
- Bermeo, D. (2022). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral*. Universidad Técnica de Ambato [Tesis de pregrado].
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/35359/1/149%20GTH.pdf>

- Castro, M. (2020). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una Universidad Particular de la ciudad de Lima. Universidad San Martín de Porres [Tesis de pregrado].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8293/CASTRO_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez (2024) en su tesis *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en personal de enfermería de la Microred Conchán Chota Cajamarca*. Tesis de Maestría [Universidad Señor de Sipán].
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/12273/Chavez%20Inga%20c%20Eduar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiang, M., Hidalgo, J. Gomez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos vol.11 no.22*.
<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Cruz, M., & Gómez, A. (2022). El liderazgo transformacional como predictor de la satisfacción laboral en el personal de salud: Evidencia de Brasil. *Revista Brasileira de Terapias y Ciencias de la Salud*, 29(3), 220-233.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Fernández, A., & Herrera, J. (2023). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en médicos y enfermeras: Un estudio en hospitales de Argentina. *Revista Argentina de Psicología Organizacional*, 41(2), 150-165.
<https://doi.org/10.1016/j.rpsorg.2023.02.005>

- Ghuzayyil, A. (2021). Las dimensiones del liderazgo transformacional y sus efectos organizacionales en las universidades públicas de Arabia Saudita: una revisión sistemática. *Front. Psychol.*, 10 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2019). *El comportamiento en las organizaciones* (11th ed.). Pearson.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2016). *Comportamiento organizacional*. décima edición. Thompson. España
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *La psicología social de las organizaciones*. Wiley.
- Khan, H., Hassan, T., Farooqi S., y Asim, J. (2020). *Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, burnout y holgazanería social: un modelo de mediación*. *Future Business Journal* (6), 40.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (5th ed.). Wiley.
- Mera, M., Cruz, K. y Zambrano, E. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones, *Revista de Desarrollo Sustentable Negocios. Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 15. <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>.
- Murrieta, M. y Baño, M. (2017). El perfil del líder y el éxito de las empresas. *Revista Empresarial* (42),11.
- Navia, F., Mayorga, D., Campi, I., De Lucas, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Revista científica Mundo de la investigación y el conocimiento* (19), 13.
<http://recimundo.com/index.php/es/article/view/559>

- Nidadhavolu, A. (2018). *Impact of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Study in the Construction Sector in India*. Western Kentucky University.
<https://digitalcommons.wku.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3098&context=theses>
- Pacheco, F. y Mayorga, L. (2019). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en el personal de una empresa privada de Lima Metropolitana. Universidad Autónoma del Perú [Tesis]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/673>
- Palma, S. (2000). Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. *Revista de investigación en Psicología* Vol. 3 N° 1 Lima U.N.M.S.M.
- Palma, S. (2004). Factores de Satisfacción Laboral. *Revista Debates* N° 3, Lima. Instituto de Ciencias y Tecnología. U.R.P
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Petrone, P. (2020). ¿Cómo se hace un líder? *Revista Colombia de Cirugía* (35),1.
<https://doi.org/10.30944/20117582.577>
- Pereira M., Spiri, W., Stella, R. (2020). Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers. *Rev. Bras. Enferm.* 73 (3)
<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0504>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Saavedra, J. y Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/218>
- Samita, R. (2022). Leadership styles and job satisfaction. A qualitative study among Nepalese employees living in Finland. Centria University.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/751956/Rana_Samita.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Siti, N. (2019). The effect of leadership style towards employees job satisfaction. Universiti Utara Malaysia. https://etd.uum.edu.my/8949/1/s823146_01.pdf

Valenzuela, M., & Díaz, F. (2022). El impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal administrativo en centros de salud en Ecuador. *Revista de Administración y Políticas de Salud*, 12(1), 80-94.
<https://doi.org/10.1016/j.raps.2022.01.003>

Valera, D. (2021). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores del instituto Nacional de Innovación Agraria Baños del Inca, Cajamarca 2020-II. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello [Tesis de pregrado].
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1855/Informe%20de%20Tesis%20-%20Dayanna%20Arami%20Valera%20Quiroz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vera, H. (2021). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral*. Universidad de las Fuerzas Armadas [Tesis de pregrado].
<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/24172/1/T-ESPE-044409.pdf>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Weber, M. (1922). *Economy and Society*. University of California Press.

APENDICE

APENDICE 1. Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Clínica Belén

Por favor lea las siguientes afirmaciones y responda con una x de acuerdo a la siguiente escala de valoración: (1) Nunca, (2) De vez en cuando, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre

VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Dimensión Influencia Idealizada	1	2	3	4	5
Confío en las decisiones tomadas por mi líder.					
Mi líder actúa consistentemente con los valores que promueve.					
Mi líder es un modelo a seguir porque inspira y motiva a sus colaboradores.					
Mi líder demuestra convicción y claridad en sus principios.					
Dimensión Inspiración Motivacional					
Mi líder comunica una visión clara y atractiva del futuro.					
Mi líder me motiva a alcanzar objetivos que parecen desafiantes.					
Siento entusiasmo y optimismo cuando mi líder habla acerca de lo que es posible lograr.					
Mi líder alienta el compromiso con la misión y objetivos del equipo.					
Dimensión Estímulo Intelectual					
Mi líder me desafía a pensar de manera crítica y resolver problemas complejos.					
Bajo el liderazgo de mi líder, siento que mi creatividad e innovación son valoradas.					
Mi líder fomenta la discusión abierta y la expresión de ideas.					
Mi líder me estimula a cuestionar las suposiciones tradicionales y a replantear cómo trabajamos.					
Dimensión Consideración Individualizada					
Mi líder dedica tiempo a motivar y desarrollar a los miembros del equipo.					
Mi líder reconoce y atiende mis necesidades individuales de desarrollo y aprendizaje.					
Siento que mi líder me apoya y me guía en mi crecimiento personal y profesional.					

Mi líder valora y respeta mis contribuciones y sugiere formas de mejorarlas.					
--	--	--	--	--	--

VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL

Ítems	1	2	3	4	5
Condiciones físicas y/o materiales					
La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
El ambiente donde trabajo es confortable.					
La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
Beneficios laborales y/o remunerativos					
Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo.					
Me siento mal con lo que hago.					
Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
Políticas administrativas					
Siento que recibo de parte de la entidad mal trato.					
La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
Me disgusta mi horario.					
El horario de trabajo me resulta incómodo.					
No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
Relaciones sociales					
El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
Me agrada trabajar con mis compañeros.					
Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
Desarrollo personal					
Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
Mi trabajo me hace sentir realizado.					
Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					

Desempeño de tareas					
La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
Mi trabajo me aburre.					
Me gusta el trabajo que realizo.					
Me siento complacido con la actividad que realizo.					
Relaciones con la autoridad					
Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s).					
Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).					
Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Nota. Tomado y adaptado de SONIA PALMA

APENDICE 2.- Tabulación de las respuestas del cuestionario

Nº	PREGUNTAS																																																							
	Liderazgo transformacional																Satisfacción laboral																																							
	Influencia idealizada				Inspiración motivacional				Estimulo intelectual				Consideración individualizada				Condiciones físicas					Beneficios salariales					Políticas administrativas					Relaciones sociales				Desarrollo personal					Desempeño de las tareas					Relación con la autoridad										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52				
1	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	2	3	3	2	2				
2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	4	2	1	1	2	4	2	3	2	4	2	1	1	2	4	2	3	2	4	2	3	4	2	2	1	2	2	1	1	2	1	4	2	1	1				
3	1	3	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	1	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2		
4	3	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	3	4	5				
5	1	3	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	1	2	2	1	3	1	3	2	3	1	1	2	3	3	2	3	2	2	1	3	1	3	1	1	2	3	1	1	3	2	1	3	2	3	3	1	1	3	2	3				
6	3	2	4	5	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	2	4	2	4	5	3	4	4	3	2	4	5	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	4	2	4	5	2	3	4	2	4	5				
7	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	1	1	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	4	3	3	4	4	2	2	3	4	2	2	2	2	4	3	2	2	4	2	3	3	2	2	4				
8	1	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	1	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3			
9	2	1	1	2	4	4	2	2	2	2	4	1	3	4	4	1	1	3	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	4	4	2	2	2	4	3	2	2	4	3	4	1	4	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2				
10	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	2	1	2	3	3	3	2	4	5	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3				
11	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	1	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4			
12	2	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	3		
13	3	3	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	1	1	2	4	4	2	2	2	2	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
14	2	4	3	1	1	3	2	2	2	4	3	2	1	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	3	1	4	2	4	4	3	1
15	1	3	2	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	1	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	1	3	1	4	3	2	1			
16	4	4	4	4	4	5	4	5	3	2	5	3	4	5	4	3	4	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2			
17	1	4	2	2	2	4	4	2	4	1	4	2	4	4	4	1	4	1	4	2	2	2	1	4	3	4	2	2	2	4	4	3	1	3	1	1	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	
18	4	3	4	4	2	5	4	3	3	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	3	5	5	3	4	4	2	5	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3	3	2	3	2	2	1	3	1	1	2	3	1			
19	2	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	5	2	3	3	3	4	4	3	4		
20	5	3	4	3	3	3	4	2	4	2	3	3	5	3	1	5	3	2	3	4	3	1	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	2	1	1	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	1			
21	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	4	2	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	1		

22	2	4	2	1	1	1	1	4	3	4	1	1	2	1	2	2	4	4	4	2	1	4	4	4	1	4	2	1	1	1	3	3	4	2	3	3	4	1	3	2	4	1	1	2	4	4	2	2	2	2	4	1		
23	2	2	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	4	3	2	2	3	3	4	3	2	2		
24	5	3	4	3	3	1	4	4	5	5	1	4	4	1	2	4	3	5	3	4	3	2	5	1	2	3	4	3	3	1	3	4	2	3	3	5	1	2	3	4	3	3	5	3	4	3	3	5	5	3	4	3		
25	2	1	2	1	3	1	2	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1		
26	2	1	1	3	4	3	1	3	1	3	3	1	3	3	2	2	1	3	1	1	3	1	3	3	3	4	1	5	4	5	5	4	3	1	4	1	3	3	4	4	3	1	4	3	1	1	3	1	2	3	1	1	3	
27	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	1	3	1	1	3	1	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	
28	3	3	2	3	2	1	2	1	3	1	1	3	3	1	2	1	3	1	3	2	3	4	1	4	2	3	3	4	3	3	4	5	4	5	4	1	4	2	4	2	3	2	1	3	2	3	3	3	1	3	2	3		
29	2	2	3	2	3	1	4	3	2	2	1	3	1	1	3	2	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	4	4	2	2	3	3	1	3	4	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2		
30	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	
31	1	4	2	3	2	4	2	4	1	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	2	3	2	4	2	4	4	2	2	4	3	2	4	4	2	2	4	2	4	1	3	4	2	4	4	2	3	4	1	4	4	2	3		
32	1	2	3	2	1	3	4	2	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	2	3	1	3	2	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	4	2	1	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2		
33	2	3	3	2	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2		
34	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	
35	3	2	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2

Nº	Liderazgo transformacional					Satisfacción laboral							
	Influencia idealizada	Inspiración motivacional	Estimulo intelectual	Consideración individualizada	TOTAL	Condiciones físicas	Beneficios salariales	Políticas administrativas	Relaciones sociales	Desarrollo personal	Desempeño de las tareas	Relación con la autoridad	TOTAL
1	15	12	13	12	52	17	14	17	14	19	18	15	114
2	5	6	5	6	22	10	11	10	11	17	9	11	79
3	8	8	8	8	32	12	12	12	10	19	13	13	91
4	15	19	16	19	69	19	18	21	19	26	24	22	149
5	9	8	7	6	30	12	7	12	8	9	14	13	75
6	14	11	15	15	55	17	14	16	13	22	19	20	121
7	11	14	11	10	46	10	8	14	13	15	17	16	93
8	9	8	8	10	35	19	18	15	10	15	14	14	105
9	6	12	9	12	39	11	7	16	10	18	11	9	82
10	12	10	11	9	42	16	13	15	12	16	18	18	108
11	14	16	13	16	59	15	14	15	15	18	22	20	119
12	7	6	6	5	24	9	9	9	5	8	10	10	60
13	14	18	17	19	68	11	10	18	19	27	21	20	126
14	10	8	11	9	38	16	12	11	7	19	17	18	100
15	7	11	13	13	44	13	13	14	11	18	16	14	99
16	16	18	13	16	63	18	11	21	18	23	14	13	118
17	9	12	11	13	45	13	10	14	11	17	25	26	116
18	15	14	15	18	62	17	18	18	15	27	15	11	121
19	11	10	11	11	43	14	9	14	13	15	19	21	105
20	15	12	12	14	53	15	6	16	11	10	18	18	94
21	7	6	8	11	32	10	10	9	12	16	13	13	83
22	9	7	9	7	32	15	13	9	12	16	16	13	94
23	11	13	12	12	48	14	10	16	11	17	16	17	101

24	15	12	15	11	53	18	10	14	12	18	21	23	116
25	6	9	6	5	26	7	9	7	8	13	9	8	61
26	7	11	8	10	36	9	11	20	12	18	13	11	94
27	17	20	16	19	72	19	18	12	9	28	24	24	134
28	11	6	8	7	32	12	11	16	18	17	14	15	103
29	9	11	8	7	35	11	11	14	10	17	14	13	90
30	13	15	14	15	57	17	13	13	13	19	20	20	115
31	10	12	12	12	46	17	12	15	12	16	19	18	109
32	8	10	11	12	41	12	9	14	11	16	13	13	88
33	10	10	10	10	40	14	10	13	10	14	16	16	93
34	18	16	16	16	66	23	19	21	17	28	27	28	163
35	10	10	10	14	44	12	10	12	8	15	14	15	86

APENDICE 3.- Análisis de confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad del Cuestionario se ha realizado una prueba piloto aplicando las preguntas a diez personas de la muestra tabulando sus respuestas para luego estimar el Alfa de Cronbach.

Los resultados se muestran a continuación:

Variable: Liderazgo transformacional 16 preguntas

Variable: Satisfacción laboral 36 preguntas

Total 52 preguntas

N° Pregunta	PERSONA ENCUESTADA										Varianza.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	0.3222
2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	0.1778
3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	0.1778
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	0.1000
5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	0.2222
6	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	0.1778
7	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	0.2222
8	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	0.2667
9	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	0.1778
10	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	0.3222
11	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	0.2667
12	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	0.1778
13	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	0.1778
14	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	0.1778
15	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	0.3222
16	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	0.3222
17	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	0.1778
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0.1000
19	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	0.3222
20	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	0.1778
21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	0.1000
22	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	0.1778
23	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	0.2222

24	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	0.2333
25	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	0.2222
26	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	0.1778
27	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	0.2222
28	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	0.2222
29	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	0.1778
30	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	0.2333
31	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	0.4000
32	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	0.1778
33	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	0.1778
34	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	0.1778
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	0.1000
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0.1000
37	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	0.3222
38	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	0.3222
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.0000
40	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	0.3222
41	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	0.2667
42	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	0.2222
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0.1000
44	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	0.1778
45	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	0.1778
46	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	0.2222
47	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	0.2222
48	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	0.1000
49	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	0.1000
50	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	0.3222
51	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	0.1000
52	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	0.1778
Suma	206	218	206	206	213	208	212	217	208	225	41.21

La fórmula es

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems	52
S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems	10.7
S_t^2 : Varianza de la suma de los Ítems	41.2
α: Coeficiente de Alfa de Cronbach	0.76

Como se observa el Alfa de Cronbach es igual a 0.76 indicando un NIVEL DE CONFIABILIDAD ACEPTABLE. (MAYOR A 0.7)