

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE  
AREQUIPA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
MEDICINA**



**“ESTILOS DE LIDERAZGO PERCIBIDO POR EL  
JEFE/DIRECTOR Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL  
PERSONAL MÉDICO. HOSPITAL NIVEL II MANUEL DE TORRES  
MUÑOZ DE MOLLENDO- ESSALUD- RED ASISTENCIAL  
AREQUIPA”.**

**Tesis presentada por el Maestro  
EDILBERTO DE LA CRUZ CESAREO  
SALAZAR ZENDER, para Optar el  
Grado Académico de Doctor en  
Ciencias: Salud Pública**

**Asesora: Dra. Ruth Maritza Chirinos  
Lazo**

**Arequipa – Perú**

**2020**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCION.....	5
<b>CAPITULO I</b>	
MARCO TEÓRICO.....	7
<b>CAPITULO II</b>	
METODOS.....	26
<b>CAPITULO III</b>	
RESULTADOS.....	31
<b>CAPITULO IV</b>	
DISCUSION.....	39
<b>CAPITULO V</b>	
CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	45
ANEXOS.....	49

## RESUMEN

**Introducción:** La satisfacción o insatisfacción laboral en toda institución, puede influir en el rendimiento laboral así como la productividad del trabajador, en este caso del médico; así como llevarlo a que este desmotivado y pierda el interés en el trabajo, lo cual repercutiría al momento de atender al paciente donde puede mostrar cierta apatía y en consecuencia reclamos de parte del paciente. Los factores que están relacionados con la satisfacción/insatisfacción en los centros laborales pueden ser dependientes del entorno laboral (condiciones, liderazgo) y factores personales (edad, sexo, profesión, procedencia).

**Objetivo:** Determinar la influencia del estilo de liderazgo percibido por el jefe/director sobre la satisfacción laboral del personal médico.

**Métodos:** La presente investigación es de tipo observacional, transversal y prospectivo; estuvo constituida por 41 médicos y 02 jefes de área médica y quirúrgica. Se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral (Peiró, J. y Meliá, J.) aplicado al personal médico, con 12 situaciones y calificaba en 06 categorías de satisfacción; y para los jefes el estilo de liderazgo, se empleó el Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton con 18 preguntas; donde el comportamiento de un líder se deriva de dos criterios: una orientación o interés por las personas/gente, y una orientación o interés por las tareas o resultados. También se recogió información sobre características del personal médico así como laborales.

**Resultados:** La edad media fue de 41 años, tiempo medio laboral de 67.34 meses; discreto predominio de sexo femenino; mayoría procedente de Arequipa; más frecuente los médicos del área médica; el 58.54% no tenía especialidad; predominó los contratados; en cuanto a los jefes el del área médica se percibió como líder y el del área quirúrgica ajeno/indiferente; el 60.98% del personal médico se considera indiferente ante su satisfacción laboral, y en algo más de la cuarta parte (26.82%) se consideraría satisfecho (algo y bastante satisfecho).

**Conclusión:** Se encontró que la percepción que tiene el jefe de como ejercería el liderazgo influye en la satisfacción laboral del personal médico.

**Palabras clave:** liderazgo, satisfacción laboral, relación laboral, tiempo laboral

## ABSTRACT

**Introduction:** Job satisfaction or dissatisfaction in any institution can influence work performance as well as worker productivity, in this case the doctor; as well as lead him to be demotivated and lose interest in work, which would have an impact when attending to the patient where he can show some apathy and consequently claims from the patient. The factors that are related to satisfaction / dissatisfaction in the workplace may be dependent on the work environment (conditions, leadership) and personal factors (age, sex, profession, origin).

**Objective:** To determine the influence of the leadership style perceived by the boss / director on the job satisfaction of medical staff.

**Methods:** This research is observational, transversal and prospective; It consisted of 41 doctors and 02 heads of medical and surgical area. The job satisfaction questionnaire (Peiró, J. and Meliá, J.) applied to medical personnel was used, with 12 situations and qualified in 06 satisfaction categories; and for the leaders the leadership style, the Blake and Mouton Leadership Styles Test was used with 18 questions; where the behavior of a leader is derived from two criteria: an orientation or interest in people / people, and an orientation or interest in tasks or results. Information was also collected on the characteristics of medical as well as labor personnel.

**Results:** The average age was 41 years, average working time of 67.34 months; discreet female predominance; majority from Arequipa; more frequent doctors in the medical area; 58.54% had no specialty; the hired predominated; as for the bosses, the one in the medical area was perceived as leader and the one in the foreign / indifferent surgical area; 60.98% of medical staff are considered indifferent to their job satisfaction, and in a little more than a quarter (26.82%) would be considered satisfied (somewhat and quite satisfied).

**Conclusion:** It was found that the boss's perception of how he would exercise leadership influences the job satisfaction of medical staff.

**Keywords:** leadership, job satisfaction, employment relationship, working time

## INTRODUCCIÓN

El trabajo, para algunas personas es motivo de satisfacción porque les aporta sentido a su vida, en algunos casos fuente para el incremento de su autoestima, perciben que la actividad que están desempeñando es útil para los demás y en consecuencia encontrarían el reconocimiento social. Es por el trabajo que se crea el espacio donde el trabajador se relaciona con otras personas (sus compañeros y otros con los que tiene contacto) y tienen la oportunidad de hacer otros amigos.

El encontrar satisfacción en su centro laboral, las personas también encuentran que sus expectativas, anhelos, proyectos de vida se cumplen y en consecuencia también se da un logro económico personal así como para la familia.

Sin embargo, no en todas las personas este ambiente laboral va a producir satisfacciones y muy por el contrario se transforma en una gran fuente de insatisfacciones, por diversas causales; ya sea porque este ambiente laboral no le ofrece las suficientes condiciones para crecer laboralmente/profesionalmente, muchas veces el horario que debe cumplir es incompatible con su vida familiar, percibe un trato hostil con su jefes e incluso con sus compañeros de trabajo.

Es el profesional médico, que por la naturaleza de tener que trabajar con personas dolientes o en búsqueda de ser escuchados, probablemente le va a producir satisfacción personal en el sentido de ser útil a la sociedad; sin embargo se comprende que el paciente sus expectativas muchas veces van más allá de lo que un médico(a) puede hacer en ese momento llevando muchas veces al reclamo del paciente, del jefe; lo que lo lleva a afectarle negativamente y que puede llegar a producir una profunda insatisfacción.

Más aún sumado a que los médicos (as) muchas veces no puedan laborar en la misma ciudad donde reside su familia, lo que no le permite dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares si así lo requieran.

Cualquier circunstancia podría llevar a la insatisfacción laboral del médico y por ende llevarlo a un bajo rendimiento y productividad; de igual manera puede llevarlo a la desmotivación y falta de interés por su trabajo, lo cual puede concluir en una atención del paciente con cierta apatía y en consecuencia reclamos de parte del paciente. Todas estas vivencias pueden llevar a afectar la salud mental del personal médico, y llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Los factores que están relacionados con la satisfacción/insatisfacción en los centros laborales pueden ser dependientes del entorno laboral (condiciones, liderazgo) y factores personales (edad, sexo, profesión, procedencia).

Muchas veces, el personal médico que labora en el Hospital Nivel II Manuel de Torres Muñoz de Mollendo procede de otras zonas, solo acude al lugar por motivos de trabajo lo que lleva que por días no tenga contacto con la familia.

Por todo lo anteriormente referido es que se planteó identificar la influencia del estilo de liderazgo percibido por el jefe/director sobre la satisfacción laboral del personal médico.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo percibido por el jefe/director sobre la satisfacción laboral del personal médico del Hospital Nivel II Manuel de Torres Muñoz de Mollendo - Essalud?

## **HIPÓTESIS**

Un liderazgo indiferente o autoritario percibido por el jefe/director influye en que el personal médico se considere bastante/muy insatisfecho, Hospital Nivel II Manuel de Torres Muñoz de Mollendo- Essalud.

## **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Determinar la influencia del estilo de liderazgo percibido por el jefe/director sobre la satisfacción laboral del personal médico.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1.- LIDERAZGO

##### 1.1.1- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Existen muchos autores y estudiosos que han tratado de definir el liderazgo; Gibert, menciona que Burns define el liderazgo: “*El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos*” (1). Han sido muchas las investigaciones que han dado en relación a este término, a continuación, se tiene algunas definiciones que han sido propuestas de líder y liderazgo; según Sánchez, Bass afirma que hay tantas definiciones de líder como personas han intentado definirlo (2).

Gómez-Rada, precisa que el líder, en sus orígenes era considerado un, enviado de los dioses. El líder era visto como un semidiós quien revelaba verdades y las transmitía a sus seguidores (3). Cabe decir que “*un líder sin seguidores no tiene razón de ser*” (4).

Siliceo, Cáseras y González, indican que el líder sería el responsable de construir la cultura organizacional, considerada como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan sentido a toda organización con la finalidad de alcanzar objetivos económicos y sociales. Es así que entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos; en este sentido el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, dentro de un clima de seguridad y lograr la unidad (5).

French y Bell (1996) explican:

*El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, donde los miembros desarrollan habilidades dentro de un mismo proceso; e implica*

*establecer una dirección, visión y estrategias para alcanzar su meta, a las personas y al mismo tiempo motivándolas (6).*

Según Cardona y Buelvas; Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich afirman que *“el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (7).*

El concepto de liderazgo es dinámico y evoluciona a medida que se van integrando nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores involucrarlos en procesos con los que se pretende lograr los objetivos compartidos (8).

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de un líder, cuyo comportamiento influya en la conducta de otras personas, o si es necesario cambiarla para alcanzar los objetivos de la institución; líder es la persona a la que el grupo sigue (9, 10).

Del análisis se desprende que el o la líder es la persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas (seguidores), esta influencia, entendida como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar metas, que en principio, deben ser comunes.

El líder de una organización, es el creador de la cultura organizacional y quién define las metas, valores y normas de dicha organización. El líder, debe intentar que el grupo se mantenga unido, y sus integrantes se sienten mínimamente satisfechos. Hay que tener en cuenta, que las definiciones de líder y liderazgo son algunas veces controversiales, siendo el liderazgo un concepto dinámico.

#### **4.2.1.2.- TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO**



Se ha planteado diversos enfoques acerca de liderazgo, y han evolucionado a lo largo de la Historia. Gómez-Rada y Sánchez coinciden en que los principales enfoques son tres: (2,3)

**a.- Enfoque personalista** (principios de los años 20 del siglo XX):

La definición de liderazgo estaba relacionada con las características personales de los que poseían cualidades para el liderazgo. Dando lugar a una propuesta de rasgos específicos en la personalidad del o la líder, partiendo del supuesto de que el líder tiene una gran capacidad de influencia porque posee un conjunto de cualidades innatas, superiores a las del resto de las personas.

A principios del siglo XX se creía que los y las líderes presentaban rasgos distintivos, por eso en los siguientes 40 años se llevó a cabo una búsqueda de la mejor combinación de rasgos. Gómez-Rada y Sánchez coinciden en que esta búsqueda trae como resultado un gran número de características y poca concordancia sobre qué rasgos y habilidades caracterizaban a los líderes de éxito (2).

Según Sánchez, Pascual sostiene que no existe un perfil de personalidad ideal de un/a líder, que aún no existe suficiente certeza de la relación entre determinados rasgos y el éxito del liderazgo, ha podido distinguir con suficiente validez, a los/las líderes de los que no lo son, considerando sobre todo los rasgos de personalidad. Por lo que poco a poco este enfoque se fue dejando de lado (2).

**b.- Teorías situacionales o funcionalistas:**

Gómez-Rada y Sánchez, exponen que teorías con enfoque personalista y, están siendo dejadas de lado, para dar lugar a una explicación centrada en el comportamiento del líder, más que en su personalidad.

surge una nueva explicación del liderazgo, esta vez centrada en la conducta del o la líder (lo que hace), más que en su personalidad. Esta concepción del liderazgo considera las situaciones en las que se encuentran los grupos: su estructura, el tipo de tarea que realizan, sus objetivos, sus metas, sus necesidades... y la adaptación de las funciones del líder para acercar el grupo a sus objetivos (3,2).

Sánchez, precisa que el punto de partida de esta propuesta sería la teoría del Campo Social de Kurt Lewin, y sobre todo en los experimentos de éste con Lippitt y White en 1938 y 1939, sobre los climas de grupo en relación con estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire (2).

### **c.- Teorías contingenciales:**

Por último, según Sánchez, aparecen las teorías contingenciales las cuales consideran la interacción de un tipo de líder con las características de la situación en la que han de desarrollar su tarea (2). En este enfoque se incluyen:

#### **- La Teoría de la contingencia de Fiedler**

En esta teoría los estilos de liderazgo pueden ser: el/la líder orientado a relaciones de grupo o el/la líder orientado a tareas. Y, contempla como eventualidades: la posición del líder; la estructura de las tareas y las relaciones líder-miembros (2).

Las críticas a esta teoría fueron la dudosa confiabilidad y validez en su escala; la no independencia entre atributos de la situación y estilo; el no considerar posiciones intermedias entre estilos; dificultad para mantener la equidistancia entre situaciones; la desatención a otras posibles eventualidades; y, por último en que sus sustentos son empíricos parciales y no generalizables.

#### **- La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goalththeory”) (11)**

Según Sánchez, esta teoría propone: líder directivo, líder de apoyo, líder participativo, y, por último, líder centrado en el logro. Las contingencias a considerar son: las características de los y las subordinados (su locus de control, su capacidad de tarea, su necesidad de logro, su experiencia, su necesidad de claridad...) y, factores ambientales, que pueden ser las tareas concretas de los/las subordinados, el sistema de autoridad ejercido y el grupo de trabajo, entre otros (2).

Las críticas a las que fue sometida esta teoría, listadas por el mismo autor, son: que los estudios son parciales y no contemplan todas las variantes, presentan acuerdo en satisfacción pero no en desempeño; se trata de una teoría difícil de

aplicar con recursos escasos; y, su aplicabilidad a situaciones reales por su lógica (2).

- **La Teoría Situacional del Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (2)**

En esta teoría los estilos de liderazgo según Sánchez, son: el de dar órdenes, el de persuasión, el de participación y el de delegación. La única exigencia a tener en cuenta es la madurez de las y los seguidores.

Esta teoría fue criticada por la simplicidad e inconsistencias en la técnica y, por el poco apoyo empírico.

- **La Teoría de la decisión normativa de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990).**

De acuerdo a Sánchez, esta teoría contempla tres estilos de liderazgo, y dos de ellos se subdividen en dos niveles: el autocrático (AI y AII), el consultivo (CI y CII) y el grupal. Las dificultades que se darán son 7 o 12 atributos en la decisión, como pueden ser: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, etc. (2).

Esta teoría es criticada por estar fundamentada en apoyos empíricos parciales, y se trata de una teoría un poco parsimoniosa y difícil de aplicar en decisiones dinámicas y reales.

Una vez revisadas las principales teorías existentes sobre el liderazgo, cabe decir que la teoría de Kurt Lewin, propone una de las tres principales clasificaciones de estilos de liderazgo que se han dado a lo largo de la historia, y una de las que más trascendencia han tenido (12).

#### **4.2.1.3.- ENFOQUES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

##### **a.- ENFOQUE DE RASGOS**

En los psicólogos de los años veinte y treinta, existía devoción por las discrepancias personales como la capacidad mental, es por tal razón que este primer enfoque que se dio es el de rasgos, es decir ya se exponían algunas características que los líderes poseían y que los que no eran líderes no, como

por ejemplo: rasgos de personalidad y otras características asociadas con los líderes.

### **b.- ENFOQUE DE PODER DEL LIDERAZGO**

Una de las características de los jefes es el poder que poseen y que sus subordinados no, por tanto mientras más alto sea el cargo que tiene el jefe entonces mayor poder tendrá. French y Raven, quienes dieron a conocer la propuesta de al menos cinco tipos de poder (6).

Yukl, en 1998 propone los siguientes métodos que permiten incrementar las bases de poder de un jefe: (13)

- Formar alianzas (p.e., unión de fuerzas entre jefes de diferentes áreas)
- Controlar las decisiones que se consideran importantes (p.e., tener representantes legales al momento de toma de decisiones)
- Coparticipación de la oposición (p.e., integrar a un fuerte oponente a un comité o grupo de toma de decisiones.

En resumen, se puede determinar que mientras más bases de poder posea el líder mayor es el potencial para influir en los miembros de un equipo, pero finalmente lo que determina el efecto de dicha influencia es la base de poder que se utilice en tal situación y además cómo se use.

- Controlar el flujo de información (p.e., maximizar la distribución de información referente a las decisiones acertadas y minimizar las decisiones erróneas).

En resumen, se puede determinar que mientras más bases de poder posea el líder mayor es el potencial para influir en los integrantes de un equipo, pero finalmente lo que determina el efecto de dicha influencia es la base de poder que se utilice en las diferentes situaciones y además cómo se use.

### **Clases de poder:**

Una nueva tipificación de los estilos de liderazgo fue otorgado según las clases de poder que en 1959 propone French y Raven (3)

Mencionan cinco clases de poder:

1. *Poder carismático y de referente*, que se basa en la identificación que tienen los subordinados con su jefe. Este carisma puede provenir del atractivo

personal del jefe, así como de algunas características de su personalidad, su popularidad, entre otras, etc.

2. *Poder de recompensa*, basado en su capacidad de distribuir premios o recompensas específicas, como económicas o psicológicas, por los logros que alcancen, como elogios, reconocimiento, retribución, etc.

3. *Poder coercitivo*, basado en la capacidad de aplicar castigos.

4. *Poder de experto*, resultante de las aptitudes y de los conocimientos técnicos importantes percibidos y practicados, así como de la capacidad que tiene el jefe para evaluar, analizar y controlar las situaciones que se presenten y tareas correspondientes al grupo.

5. *Poder legítimo*, ligado a la posición del jefe dentro del grupo o de la jerarquía de la organización, como el poder de decisión o de ejecución.

### **c.- ENFOQUE CONDUCTUAL**

A inicios de los años cincuenta, investigadores de la Ohio State University decidieron abordar el liderazgo mediante un enfoque conductual.

Fleishman y Harris, inician sus estudios basados en los tipos de conducta que tienen las personas en roles de liderazgo, estos investigadores refirieron que se pueden clasificar en 10 categorías dichos tipos de conducta, pero finalmente agruparon estas últimas en dos dimensiones a las cuales las denominó consideración y estructura de iniciación (14).

Que son definidas de la siguiente manera:

**Consideración.-** En esta dimensión existe respeto, confianza y la consideración mutua se pone de manifiesto, es acá donde el líder permite una colaboración más espontánea por parte de los subordinados (15).

**Estructura de iniciación.-** Los subordinados, por información del líder, tienen conocimiento de lo que se hará y los roles a desempeñar, como parte del proceso de obtención de las metas (15).

#### 4.2.1.4.- ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN BLAKE Y MOUTON

##### a.- Liderazgo empobrecido o *laissez faire*

Guillén y Guil, afirman: (16)

**Supuesto:** ante conflictos naturales entre personas y trabajo, es mejor inclinarse por las personas, a las que hay que atender bien para conseguir una atmósfera cálida y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.

**Orientación:** confianza.

**Control:** escaso.

**Tratamiento de conflictos:** se les resta importancia; coexistencia pacífica.

Consiste en evitar cualquier tipo de conflicto e intentar mantenerse neutral, eludiendo cualquier responsabilidad.

##### b.- Liderazgo de tarea o autocrático (16)

**Supuesto:** enfatiza la organización del trabajo de modo que el elemento humano interfiera lo menos posible.

**Orientación:** poder y coerción.

**Autoridad:** formal, legítima y jerárquica. Tendencia a la represión.

**Estrategias de control:** muy de cerca y sobre todas las tareas.

**Tratamiento de conflictos:** por imposición del mando.

Consiste en obtener la obediencia en base a imponer la autoridad.

##### c.- Liderazgo de punto Medio o Burocrático (16)

**Supuesto:** es posible un equilibrio entre satisfacción del personal y la realización del trabajo.

**Orientación:** mantener la situación, el statu quo.

**Autoridad:** poder, dentro de la legalidad.

**Control:** realista, de transición.

**Tratamiento de conflictos:** negociación y posiciones intermedias.

Se da por una negociación, de tal manera que la consecución de los objetivos se consigue negociando la necesidad de realizar la tarea con la motivación del personal.

#### **d.- Liderazgo de Club de Campo o Paternalista (16)**

**Supuesto:** ante conflictos naturales entre personas y trabajo, es mejor inclinarse por las personas, a las que hay que atender bien para conseguir un ambiente laboral saludable y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.

**Orientación:** confianza.

**Control:** escaso.

**Tratamiento de conflictos:** se les resta importancia; coexistencia pacífica.

Implica una exclusiva atención a las necesidades de las personas llevados a satisfacer las relaciones y un descuido de los aspectos de la tarea.

#### **e.- Liderazgo de Equipo o Democrático (16)**

**Supuesto:** confía en la capacidad de las personas y en que el éxito en el trabajo incrementa la satisfacción común.

**Orientación:** acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos.

**Autoridad:** basada en la competencia.

**Control:** autocontrol y auto compromiso.

**Tratamiento de conflictos:** examen profundo de la situación y resolución efectiva.

Implica una discusión abierta y franca de los integrantes del grupo con la sincera intención de abordar la raíz de los problemas.

Es una solución más lenta a corto plazo, pero la más eficaz a largo plazo.

#### **4.2.1.5.- FUNCIONES DEL LÍDER**

Lussier, R y Achua, C, definen la función de un líder como: “El conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor”. Sin dejar de señalar las 10 funciones que Mintzberg identificó en los líderes las mismas que se agrupan en tres categorías: (17)

##### **a.- Funciones interpersonales (17)**

*Función de representación.*- Cuando los líderes actúan en nombre de la organización o institución al que dirigen, representándola en actividades legales, ceremoniales y simbólicas

*Función de líder.*- Cuando desempeña labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente en la institución.

*Función de enlace.*- Es la capacidad de interactuar con personas externas a la institución.

#### **b.- Funciones informativas (17)**

*Función de monitoreo.*- Analizando lo que socita fuera de la unidad en la organización, se recolecta información con el fin de evidenciar problemas y oportunidades en las mismas.

*Función de difusión.*- Cuando la información se trasmite a otras personas dentro de la unidad.

*Función de portavoz.*- Cuando la información se trasmite a otras personas externas a la unidad.

#### **c.- Funciones decisoriales (17)**

*Función de emprendedor.*- Innova e inicia mejoras en la institución, manejando ideas obtenidas mediante la *función de monitoreo*.

*Función de manejo de dificultades.*- Lleva a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas que se presenten.

*Función de asignación de recursos.*- Cuando programa, solicita autoriza y realiza actividades presupuestarias.

*Función de negociador.*- Representa a la organización que lidera en transacciones rutinarias y extraordinarias sin tener límites.

## **2.2.- SATISFACCION LABORAL**

La satisfacción laboral, como tal, ha sido estudiada como consecuencia de la capacidad de la organización y sus administradores para generar un ambiente adecuado de trabajo para sus empleados. De igual manera ha sido estudiada como un factor determinante de diversos indicadores de resultados de desempeño individual, tales como salud y expectativas de vida, o de resultados organizacionales, tales como tasas de ausentismo y rotación o indicadores de productividad.



La bibliografía que habla de satisfacción laboral sugiere que ésta varía en función de una variedad de factores (individuales como organizacionales).

En la actualidad no existe una definición aceptada unánimemente acerca de satisfacción laboral. Incluso, muchas veces cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación. En primer lugar, existe una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional sentimientos o respuestas afectivas (18, 19, 20).

Otro grupo de autores consideran que la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales; y de ahí la importancia que tendría en las conductas laborales. Este grupo de autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo (21, 22, 23, 24, 25, 26).

Otros autores han considerado diferentes facetas de la satisfacción laboral (27, 28, 29).

No obstante, muchas de esas facetas solo difieren entre sí en cuanto a su denominación el contenido al que hacen referencia es muy semejante.

La satisfacción en el centro laboral es muy importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde trabajan, sino también en términos de productividad y calidad (30).

En una organización cuando se logra el equilibrio entre los factores individuales y las condiciones laborales, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, incrementa la motivación, así como la capacidad de trabajo y bienestar del empleado. Al existir una mala adaptación, las necesidades no son satisfechas y las habilidades son sobre o infravaloradas, el individuo reacciona de diferentes maneras, entre las que sobresalen la insatisfacción laboral, irritación, tensión, depresión, disminución de la capacidad desconcentración, etc., que puede tener consecuencia en la aparición de disfunciones en la organización, como es el aumento de incidentes y de accidentes, el ausentismo laboral, la rotación, la intensión de cambio, etc. Por lo tanto, es exigencia, abordar los aspectos psicosociales existentes en el trabajo capaces de

ocasionar la reducción de la satisfacción así como su interdependencia con los accidentes y las enfermedades laborales.

Actualmente, se asume que el contexto físico, social y el trabajo mismo, interactúan con las necesidades y valores de la persona influyen en la satisfacción con el trabajo (31).

Peiró, J., diferencia entre actitud y disposición para actuar teniendo en cuenta aspectos específicos del puesto de la organización, y la satisfacción con el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. La satisfacción laboral se consideraría como una actitud general resultado de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del empleo y de la organización (32).

Cuando hablamos de satisfacción, nos referimos a la respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo, por lo que esta respuesta viene condicionada por circunstancias de las tareas y características de cada persona. Por otro lado, con frecuencia se identifica a la satisfacción laboral con la moral de trabajo; sin embargo, este último es un concepto grupal que considera compartir con varias personas del equipo un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo. A veces, también se asocian los conceptos de “calidad de vida” y satisfacción laboral; sin embargo, la calidad de vida es uno de los principales indicadores de aquélla.

#### **4.2.2.1 DIMENSIONES DE LA SATISFACCION LABORAL.**

Existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral: unidimensional o global y multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, que no equivale a la suma de las facetas de ésta, aunque depende de ellas (33).

La aproximación multidimensional considera que la satisfacción laboral cuando tiene aspectos específicos del trabajo estaría determinada por diversos antecedentes y cada faceta del trabajo puede ser medido de modo

independiente. Varios autores hacen referencia a este carácter multidimensional (34).

En este sentido sobresalen las siguientes dimensiones:

- Satisfacción con el jefe.
- Satisfacción con la organización.
- Satisfacción con los colegas de trabajo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con los logros en la carrera.
- Satisfacción con las perspectivas de promoción.
- Satisfacción con las recompensas de los sueldos.
- Satisfacción con los subordinados.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con la cantidad de trabajo.
- Satisfacción con el desempeño personal.
- Satisfacción intrínseca en general.

Aunque diferentes autores han propuesto varias dimensiones de la satisfacción laboral, una de las revisiones más exhaustivas, según Smith, es la clásica de Locke (20) quien distingue nueve dimensiones:

- Satisfacción con el trabajo (interés interno, variedad, oportunidades de aprendizaje, dificultad, cantidad, posibilidades de éxito o control sobre los métodos);
- Satisfacción con el salario, que considera el componente cuantitativo de la remuneración y la forma de cómo está distribuida por los empleados (cantidad, equidad y modo de distribución);
- Satisfacción con la promoción (oportunidades de formación y criterios sobre promoción);
- Satisfacción con el reconocimiento (elogios por el rendimiento, recompensas y críticas);
- Satisfacción con los beneficios (pensiones, seguros médicos y vacaciones);
- Satisfacción con las condiciones de trabajo (horarios, descanso, condiciones físicas, ventilación y temperatura);

- Satisfacción con la supervisión (estilo de supervisión, habilidades técnicas, de relaciones humanas y administrativas);
- Satisfacción con los compañeros (competencia, apoyo y amistad recibida por los mismos),
- Satisfacción con la institución y la dirección (política de beneficios y de salarios de la organización).

Estas dimensiones son las que suelen aparecer en los instrumentos de medida más utilizadas.

Para definir el concepto de satisfacción en el trabajo es preciso considerar dos aspectos. Por un lado, hay que especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción en el trabajo. En este caso, se está en el dominio de las actitudes, pudiendo considerar sus componentes cognitivos, afectivos y de comportamientos.

El segundo aspecto, hace referencia a la identificación de las características asociadas al trabajo que producen esas experiencias subjetivas de satisfacción (31).

### **2.2.2.- FUENTES DE LA SATISFACCION LABORAL.**

La satisfacción laboral depende de los diferentes ámbitos y tiene orígenes variados: el estilo de dirección, el comportamiento de grupos pequeños que funcionan a modo de microclimas, el entorno profesional relacionado con la tarea y responsabilidades desempeñadas. Por otro lado está el conocimiento del proyecto institucional y su identificación con el mismo. La política de recursos humanos de la institución es determinante para la satisfacción laboral de los trabajadores. Diferentes autores han identificado algunas fuentes de satisfacción laboral:

- *Intrínsecas*: relacionadas con las destrezas y experiencias, con la oportunidad para hacer lo que se sabe hacer o lo que a uno le gusta, con la responsabilidad que requiere con la autonomía o independencia de la que se disfruta.
- *Número de horas de trabajo y distribución de las mismas en la jornada.*
- *Retribución e incentivos económicos*, como el sueldo, otros pagos y aquellos no económicos como es el estatus social, la seguridad en el empleo y las

posibilidades de crecimiento profesional. El reconocimiento del trabajo que se realiza estaría en estos aspectos.

- *Sociales*, como resultado de la función del contacto social y relacionadas con las oportunidades de interacción con los compañeros y con otros factores más difíciles de conocer como son el reconocimiento que se recibe de la dirección, la popularidad entre los compañeros y el sentimiento de cohesión o de pertenencia a un grupo.

- *Derivadas de la institución*, como la comunicación interna, las oportunidades de participación, sea emitiendo opiniones y que sean escuchadas o de ser consideradas en los procesos de toma de decisiones. Otros aspectos responden a características objetivas de la empresa, como el tamaño.

A primera vista el elemento más inmediato de la satisfacción laboral necesita de las condiciones externas de realización del mismo, comodidad, luminosidad, ausencia de ruidos y todo lo que hace en un lugar agradable.

Ello contribuye con factores como la seguridad laboral, evitación de accidentes y ergonomía en el puesto de trabajo, que disminuya la fatiga y mejore la concentración, el bienestar y el rendimiento. Una vez se han tenido en cuenta todos estos aspectos se debe ajustar las condiciones del puesto de trabajo a las características antes descritas, incluyendo las preferencias de los trabajadores. El ambiente físico también tiene importancia psicológica, ya que los componentes de una oficina o de un taller adquieren valor simbólico y pasan con rapidez a identificarse con aspectos de la personalidad. Los empleados añaden sus propios símbolos, “hacen suyo el territorio” y lo “marcan”, otros aspectos del entorno, como el color y la luminosidad, pueden afectar el componente emocional.

La mayoría de los estudiosos en satisfacción laboral han puesto mayor interés en las fuentes *intrínsecas* de la satisfacción laboral, que en realidad se constituyen en las más difíciles de satisfacer.

Los mismos, señalan que serían tres factores que intervienen en la mejora del rendimiento al momento de realizar sus tareas: expectativas, motivación y compromiso.

Las **expectativas** que generan las tareas a realizar, crea percepciones del empleado respecto a los resultados esperados a medida que se van terminando. Estas expectativas son un indicador que traducen si el empleado ha comprendido las tareas que debe realizar, así como del impacto que dichas tareas tendrán sobre los objetivos personales y de la institución.

La **motivación** es el resultado del ejercicio de la autonomía que tendría el empleado y el retorno de la tarea realizada y reconocer el valor y significado de esta tarea para la institución.

La autonomía refuerza el interés y la responsabilidad del trabajador. El retorno o retroalimentación permite obtener más información de cómo los resultados de la tarea afectan a los objetivos del trabajo, lo que es importante para la motivación.

En lo que concierne a la *implicancia* de la tarea hay dos conceptos relacionados:

**a) Compromiso con la organización.** Se refiere a los lazos de motivación que desarrollan los empleados con su organización y a la interrelación existente entre las metas y los valores de los trabajadores con la organización.

**b) Implicancia en el trabajo.** Hace referencia al “ego” del empleado cuando se funde con el rol en el trabajo.

Ocurre cuando el empleo satisface la mayor parte de las necesidades personales y el trabajo es una parte esencial de sus vidas.

Mucho de lo anteriormente mencionado puede ser fuente de satisfacción en el trabajo y en el caso contrario, donde exista carencia puede ser fuentes de estrés, por lo que la misión del responsable de recursos humanos o de la dirección es analizar los aspectos modificables que pueden contribuir significativamente a la satisfacción laboral.

#### **4.2.2.3.- CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Los estudiosos en este tema coinciden en este aspecto e indican que existe un impacto positivo y las consecuencias benéficas de la satisfacción en el trabajo. Las evidencias indican que cuando la satisfacción laboral aumenta se desarrollan actitudes positivas tanto hacia la organización (mayor compromiso,

menor ausentismo y rotación), como hacia uno mismo (más satisfacción con la vida personal). A continuación, brevemente se describe lo que hasta ahora se ha encontrado.

### **Mayor compromiso con la organización.**

El compromiso con la organización, se refiere a que el empleado asuma los objetivos y valores institucionales como propios y además exista un fuerte deseo de seguir siendo integrante de la misma, esforzándose para su bienestar (35).

Se observa, claramente una disminución del ausentismo y de la rotación laboral. Así mismo, existiría una relación positiva entre la satisfacción laboral y la permanencia en el lugar de trabajo.

### **Menor cantidad de síntomas de estrés.**

La acumulación del estrés crónico y la vivencia constante de insatisfacción laboral puede llevar a las personas a una situación de agotamiento.

**Satisfacción con la vida.** Las relaciones entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general no han sido claramente establecidas hasta el momento. Sin embargo, Lee et al. (36) y Martínez S. (37) precisan que la felicidad con el trabajo si influiría positivamente en la satisfacción con la vida en general, combinándose ambos aspectos. Sin embargo, la teoría de la compensación enfatiza que una persona que no está satisfecha con su trabajo buscará compensar con otras áreas de su vida.

## **ANTECEDENTES:**

- **Cabrera, G.**, en su estudio “Influencia del estilo de liderazgo de la supervisora de enfermería en la satisfacción laboral del personal de Enfermería del Hospital Ilo “; se planteó determinar la frecuencia de satisfacción laboral, tipos de liderazgo así como influye el estilo de liderazgo en la satisfacción laboral del personal de enfermería. Trabajó por 80 enfermeros y técnicos de enfermería, la técnica fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron: Cuestionario de

estilos de liderazgo (CELID-S de Castro y Nader), escala de satisfacción laboral elaborado por Sonia Palma Carrillo (SL-SPC) y la ficha de valoración socio-económica (APEIM).

Encontró que el estilo de liderazgo mayormente percibido en la supervisora de enfermería es el Laissez Faire (83.80%), en cuanto al liderazgo transaccional el 76.30% perciben que a veces se aplica el liderazgo transaccional. El 56.30% indica que nunca se aplica el liderazgo transformacional. El 67.50% menciona que a veces se aplica estimulación intelectual. El 65% piensan que nunca aplica inspiración. El 48.80% del personal de enfermería estaba regularmente satisfechos, el 46.30% satisfacción laboral baja y solo un 5 % están altamente satisfechos. El 80% de los que tienen satisfacción laboral baja, perciben a veces un liderazgo transaccional de la supervisora. El 64.9% con satisfacción laboral baja a veces perciben recompensa contingente. El 67.60% con satisfacción laboral baja percibieron que su supervisora nunca tuvo un liderazgo transformacional: carisma, el 45.90% no percibieron estimulación intelectual. El 78,4% con satisfacción laboral baja no perciben liderazgo de inspiración, el 45.90% percibieron liderazgo por consideración individualizada. El 83.30 % de trabajadores con satisfacción laboral baja percibieron que su supervisora aplica Liderazgo Laissez-Faire. Concluye que la frecuencia de satisfacción laboral 48.80% es media, El estilo de liderazgo que predomina es Liderazgo Laissez Faire 83.30%, el 67.60% refieren satisfacción laboral baja, relacionada con liderazgo transformacional (Carisma) (38).

**-Lipa, J.**, en su estudio: Factores asociados a la satisfacción laboral en personal de salud en una clínica particular de Arequipa; se planteó identificar los factores asociados a la satisfacción laboral en personal de salud; trabajó con un total de 146, aplicó el cuestionario de satisfacción laboral SL-SPC.

El 85.71% fueron mujeres, con edad promedio de 33.67 años para los varones y de 33.03 años para mujeres. El 57.14% de trabajadores fueron solteros. El grupo ocupacional predominante fue el de enfermeras (40.95%) y técnicas de enfermería (28.57%), con 14.29% de médicos, y en menor frecuencia técnicos de farmacia (9.52%), tecnólogos médicos (3.81%) y químicos farmacéuticos (2.86%). La mayoría son contratados (85.71%). El tiempo de trabajo en 56.19%



de trabajadores fue de 1 a 3 años. El 66.67% sólo labora en la clínica. El nivel de satisfacción mostró una satisfacción global de 89.52%, aunque predominantemente con regular satisfacción (70.48%) e insatisfacción en 10.48%. Las características sociodemográficas y laborales no se relacionaron de manera significativa a la satisfacción. Concluye que la mayor parte de trabajadores de la salud de la clínica particular están satisfechos, aunque no es influida por la edad, sexo, estado civil, ocupación, vínculo laboral, tiempo de trabajo, y otras actividades (39).

**Bazán, M.**, en su estudio se planeó conocer la relación entre el “Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del departamento de medicina física y rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia”, con una muestra de 80 participantes. Los datos fueron analizados empleando el coeficiente de correlación de rho Spearman con un valor igual a 0, 620. Por lo tanto concluyen que existe relación entre el liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del departamento de medicina física y rehabilitación (40).

**-Oliva, M.**, en su estudio “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán”, Chile; se planteó determinar los estilos de liderazgo de directores de los centros de salud y la satisfacción laboral percibida por los funcionarios de las mismas, analizando también la relación entre ambos, mediante un diseño descriptivo-correlacional de corte transversal en una muestra de 179 funcionarios contratados que se desempeñaban en los centros de atención primaria en salud de Chillán. Utilizó cuestionarios de liderazgo situacional y satisfacción laboral. Encontró que el estilo de liderazgo directivo fue el predominante (38%), respecto a satisfacción laboral en general predominó el nivel medio (52%), los resultados le permiten concluir que encontró una relación positiva entre los estilos directivo, participativo y persuasivo con la satisfacción laboral, especialmente en las dimensiones satisfacción con las remuneraciones, con la supervisión y con el ambiente físico (41).

## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODOS**

#### **2.1.- Ámbito y periodo de estudio.**

El presente estudio se realizó en los servicios del Hospital Nivel II Manuel de Torres Muñoz –Essalud de Mollendo, Red Asistencial Arequipa durante el periodo noviembre – diciembre 2019.

#### **2.2.- Población de estudiar**

##### **A.- Personal Médico:**

La totalidad del personal médico (41) que labora en los servicios del referido hospital

##### **B.- Jefes:**

2 médicos jefes que al momento del estudio realizaban las funciones de Jefe en el referido hospital: uno del área médica (pediatría, medicina interna) y el otro del área quirúrgica (cirugía general, ginecología, anestesiología).

#### **Criterios de Inclusión**

- Ambos sexos y todas las edades
- Laborando por lo menos seis meses en el servicio

#### **Criterios de Exclusión**

- Médicos que se encuentren laborando por terceros
- Personal médico cuyos cuestionarios estén incompletos
- Personal médico trabajando por terceros o recibo por honorarios

#### **2.3.- Técnicas y procedimientos**

##### **a) Tipo de investigación:**

El presente estudio es de tipo observacional, prospectivo y transversal.  
Según D. Altman

## **b) Producción y registro de datos**

Para el proceso de recolección se realizó coordinaciones con la Dirección del Hospital.

La técnica aplicada fue la encuesta, que duró aproximadamente un promedio de 15 minutos, se ubicó a cada uno de los médicos (as) según el rol de trabajo que le correspondía.

Se elaboró una **Ficha de recolección de datos** (anexo 1), en el cual se solicitó información sobre: sexo, edad, procedencia, especialidad, tipo de relación laboral, tiempo en la institución.

Para evaluar la **satisfacción laboral** (anexo 2), se utilizó el **Cuestionario de satisfacción laboral (Peiró, J. y Meliá, J.)**: es un cuestionario que indaga sobre los distintos aspectos del trabajo que producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Tiene una fiabilidad (consistencia interna) total con un alpha de 0'88. La validez de su contenido está respaldada por el extenso muestreo de items de cuestionarios anteriores, además de la validez de criterio y la validez de la estructura factorial.

Contiene 12 frases a responder en siete opciones: (1) muy insatisfecho (2) bastante insatisfecho (3) algo insatisfecho (4) indiferente (5) algo satisfecho (6) bastante satisfecho (7) muy satisfecho. El análisis del mismo va a constar en sumar todas las respuestas y obtener un puntaje total (34).

El puntaje total se evaluaría en:

- 1 a 12 puntos: muy insatisfecho
- 13 a 24 puntos: bastante insatisfecho
- 24 a 36 puntos: algo insatisfecho
- 37 a 48 puntos: indiferente
- 49 a 60 puntos: algo satisfecho
- 61 a 72 puntos: bastante satisfecho

Los resultados encontrados permitieron calificar la satisfacción en: algo satisfecho, indiferente, algo satisfecho y bastante satisfecho, en esta última categoría solo hubo dos médicos por lo que se consideró la categoría algo y bastante satisfecho como satisfecho para la presentación de los resultados.

Para evaluar el **estilo de liderazgo** (anexo 3), se empleó el Test de Estilos de Liderazgo de Blake and Mouton; conocido también como la rejilla o grid gerencial desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. A partir de investigaciones anteriores que mostraban la importancia de que el administrador se preocupara tanto por la producción como por las personas, desarrollaron un ingenioso procedimiento para dramatizar esta preocupación. Esta rejilla ha sido usada en todo el mundo como un medio para capacitar administradores e identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgos teóricos de la gerencia. El comportamiento de un líder se deriva de dos criterios: una orientación o interés por las personas/gente, y una orientación o interés por las tareas o resultados (42).

Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas.

Una vez resuelto el cuestionario, el puntaje se trasladó a la siguiente tabla:

<b>GENTE</b>	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
<b>TAREAS</b>	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Luego se sumó cada fila para obtener el total, cada total se multiplicó por 0.2

Gente: Total \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

Tareas: Total \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

Teniendo en cuenta el puntaje final en cada una de las áreas, se ubicó como base su puntaje en la columna "Gente" al igual que el puntaje obtenido en "tareas".

El área donde ambas puntuajes caen es el tipo de liderazgo más utilizado.

<b>P E R S O N A S</b>	ALTO	9	<b>Social</b>				<b>Lider de Equipo</b>			
	8									
	7									
	6	<b>Ajeno</b>				<b>Autoritario</b>				
	5									
	4									
	3	<b>BAJO</b>				<b>ALTO</b>				
	2									
	BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		<b>TAREAS</b>								

"Los mejores" estilos de liderazgo serán aquellos en los que la orientación a la tarea y a las personas se encuentren equilibrados, destacando especialmente, como "el mejor" aquel que les da mayor importancia a ambos aspectos.

#### **Estilos:**

- **Ajeno/indiferente:** Esta persona no se preocupa por la gente ni por las tareas. Es ajeno al grupo, no ofrece guía para que los miembros tomen responsabilidades al paso que pueden. Esta falta de soporte le da poca popularidad. No tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización, tampoco le preocupan los problemas o expectativas de su personal.

- **Autoritario:** Tiene como fin principal el cumplimiento de las tareas. Muy débil en habilidades de manejo de personas. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes. Este estilo se da típicamente en tipos de trabajos en donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y por supuesto correctas. Un líder orientado a la tarea es altamente lógico y

analítico y tiene una gran comprensión de cómo lograr el trabajo enfocándose en los procedimientos necesarios en el lugar de trabajo.

- **Social:** (Country Club) Muy bueno para tratar a la gente, pero débil con los resultados o tareas. Da una gran libertad de acción a su personal, también les deja decidir la mejor manera de hacer las cosas.

- **Líder de equipo:** Muy bueno en las tareas y bueno también en el trato a la gente. El líder orientado a las relaciones entiende que construir una productividad positiva requiere un ambiente positivo donde los individuos se sientan dirigidos. Los conflictos personales, la insatisfacción en el trabajo, el resentimiento y el aburrimiento pueden dañar la productividad, por lo que el líder orientado a las relaciones coloca a las personas primero para asegurar que dichos problemas sean mínimos.

Una vez concluida la recolección de datos se organizó en datos para su posterior análisis.

#### **d.- Análisis Estadístico**

Se empleó estadística descriptiva con determinación frecuencias absolutas y relativas para variables categóricas, así como medidas de tendencia central (media aritmética, mediana, moda) y de dispersión (desviación estándar, varianza) para variables numéricas. La asociación bivariada dependió de las escalas en que finalmente quedaron medidas las variables (Chi cuadrado, rho de Spearman) y la asociación multivariada mediante análisis de regresión logística. Para el análisis de datos se empleó la hoja de cálculo de Excel 2016 con su complemento analítico y el paquete SPSS v20.0.

#### **e.- Consideraciones éticas:**

Se cumplieron con los Principios de la Declaración de Helsinki y Belmont, respetando la autonomía, privacidad, anonimato y utilización de la información solo en el presente estudio.

## CAPÍTULO III

## RESULTADOS

TABLA 1

VALORES DE RESUMEN DE LA EDAD Y TIEMPO DE SERVICIOS DEL  
MÉDICO PARTICIPANTE

<b>VALORES</b>	<b>EDAD (años)</b>	<b>T. SERVICIO (meses)</b>
<b>Media aritmética</b>	41.07	67.34
<b>Mediana</b>	40	48
<b>Moda</b>	44	60
<b>Desv. Estándar</b>	8.445	69.419
<b>Varianza</b>	71.32	4818.980
<b>Mínimo</b>	28	9
<b>Máximo</b>	57	264 ( 22 años)
<b>Número</b>	41	41

**TABLA 2**  
**GRUPO DE EDAD, SEXO Y PROCEDENCIA DEL PERSONAL MÉDICO**  
**PARTICIPANTE**

	<b>N° = 41</b>	<b>% = 100.00</b>
<b>a.- Grupo de edad (años)</b>		
28 – 37	19	46.34
38 – 47	11	26.83
48 – 57	11	26.83
<b>b.- Sexo:</b>		
<b>Masculino</b>	19	46.34
<b>Femenino</b>	22	53.66
<b>c.- Procedencia:</b>		
Mollendo	10	24.39
Arequipa	31	75.61



**TABLA 3**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO PARTICIPANTE SEGUN**  
**ALGUNAS CARACTERÍSTICAS LABORALES**

	<b>N° = 41</b>	<b>% = 100.00</b>
<b>a.- Área:</b>		
Médica	23	56.10
Quirúrgica	18	43.90
<b>b.- Especialidad:</b>		
Si	17	41.46
No	24	58.54
<b>c.- T. servicio (años):</b>		
< 1	4	9.76
1 – 9	29	70.73
10 – 19	5	12.20
20 – 29	3	7.31
<b>d.- Relación laboral:</b>		
CAS	8	19.51
728	31	75.61
Nombrado	2	4.88

**TABLA 4**  
**LIDERAZGO DEL JEFE Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**  
**MÉDICO PARTICIPANTE**

	N°	%
<b>a.- Liderazgo: (n = 2)</b>		
Ajeno/indiferente	18	43.90
Líder de equipo	23	56.10
<b>b.- N. satisfacción: (n = 41)</b>		
Insatisfecho	5	12.20
Indiferente	25	60.98
Satisfecho	11	26.82

\*No se encontraron casos de muy insatisfechos, muy satisfechos.

TABLA 5

**INFLUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZO PERCIBIDO POR EL JEFE EN LA  
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO PARTICIPANTE**

Satisfacción  Liderazgo	Total	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
	N°	N° (%)	N° (%)	N° (%)
Ajeno/indiferente	18	3 (16.67)	12 (66.66)	3 (16.67)
Líder de equipo	23	2 (8.70)	13 (56.52)	8 (34.78)
<b>TOTAL</b>	41	5	25	11

$$X^2_1 = 9.7480 \quad P = 0.0076$$

**TABLA 6**  
**GRUPO DE EDAD, SEXO Y PROCEDENCIA DEL PERSONAL MÉDICO PARTICIPANTE**

Satisfacción	Total	Insatisfecho (5)	Indiferente (25)	Satisfecho (11)
	N° = 48	N° (%)	N° (%)	N° (%)
<b>a.- G. de edad (años)</b>				
28 – 37	19	4 (21.05)	11 (57.90)	4 (21.05)
38 – 47	11	0	6 (60.00)	5 (40.00)
48 – 57	11	1 (9.09)	8 (72.73)	2 (18.18)
rho = - 0.105	P=0.515			
<b>b.- Sexo:</b>				
Masculino	19	3 (15.78)	8 (42.11)	8 (42.11)
Femenino X <sup>2</sup> = 5.523	22	2 (9.09)	17 (77.27)	3 (13.64)
	P = 0.063			
<b>c.- Procedencia:</b>				
Mollendo	8	1 (12.50)	7 (87.50)	0
Arequipa X <sup>2</sup> = 3.814	33	4 (12.12)	18 (54.55)	11 (33.33)
	P = 0.149			

TABLA 7

**INFLUENCIA DE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS LABORALES EN EL  
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO PARTICIPANTE**

Satisfacción	Total	Insatisfecho (5)	Indiferente (25)	Satisfecho (11)	Prueba (P)
	N° = 41	N° (%)	N° (%)	N° (%)	
<b>a.- Área:</b>					
Médica	23	2 (8.70)	13 (56.52)	8 (34.78)	<b>9.512*</b>
Quirúrgico	18	3 (16.67)	12 (66.66)	3 (16.67)	<b>(0.008)</b>
<b>b.- Especialidad:</b>					
Si	17	4 (23.53)	6 (35.29)	7(41.18)	<b>8.429*</b>
No	24	1 (4.16)	19(79.17)	4 (16.67)	<b>(0.015)</b>
<b>c.- T. servicio (años):</b>					
< 1	4	0	2 (50.00)	2 (50.00)	-0.059†
1 – 9	29	5 (17.24)	16 (55.17)	8 (27.59)	(0.713)
10– 19	5	0	5 (100.00)	0	
20 – 29	3	0	2 (66.67)	1 (33.33)	
<b>d.- R. laboral:</b>					
CAS	8	1 (12.50)	5 (62.50)	2 (25.00)	<b>13.083*</b>
728	31	4 (12.90)	20 (64.52)	7 (22.58)	<b>(0.042)</b>
Nombrado	2	0	0	2 (100.00)	

\* = Chi Cuadrado

† = rho de Spearman

**TABLA 8**  
**ANÁLISIS MULTIVARIADO DE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES**  
**ESTUDIADOS SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL**  
**MÉDICO PARTICIPANTE**

	<b>B</b>	<b>Wald</b>	<b>P</b>	<b>Influencia</b>
N. Satisfacción				
<b>C. Personales:</b>				
-Edad	-10.968	0.310	0.578	No
-Sexo	-16.92	1.163	0.281	No
-Procedencia	11.117	0.003	0.954	No
<b>C. Laborales:</b>				
-Área	-1.831	1.920	0.166	No
-Especialidad	-0.560	0.165	0.685	No
-Tiempo laboral	2.152	0.691	0.406	No
<b>-Relación laboral</b>	<b>11.560</b>	<b>78.264</b>	<b>0.000</b>	<b>Si</b>

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

La **tabla 1**, nos muestra que la edad media fue de 41 años, con una mediana de 40, siendo los más frecuentes los de 44, con una mínima de 28 y máxima de 57. Esta misma tabla nos muestra que el tiempo medio que vienen laborando estos médicos fue de 67.34 meses (entre 5 a 6 años aproximadamente), siendo más frecuente de 5 años; con un tiempo mínimo de 9 meses y máximo de 22 años.

Lipa, J. en su estudio “Factores asociados a la satisfacción laboral en personal de salud en una clínica particular de Arequipa”, encontró una edad de 33 años en general a diferencia de nuestro estudio donde fue mayor, y esto podría explicarse porque en una clínica la renovación de su personal probablemente sea más rápida, además que en el presente estudio solo se trabajó con médicos y el estudio de Lipa se hizo con todo el personal (39).

En la **tabla 2**, tenemos en primer lugar la edad pero agrupada y vemos que la mayor frecuencia tenía entre 28 a 37 años y a mayor edad la frecuencia disminuyó; en cuanto al sexo fueron más frecuentes las mujeres, con un discreto mayor porcentaje; y finalmente en cuanto a la procedencia se observó que aproximadamente tres de cada cuatro participantes procedían de Arequipa.

Lipa, J. encuentra que la mayoría del personal participante son de sexo femenino (85.71%) esto podría explicarse porque el personal predominante fue el de enfermería (39).

Entre algunas característica laborales (**tabla 3**), se encontró que algo más de la mitad trabajaban en el área médica (internista, médico familiar, radiólogo, nefrólogo); y la diferencia en el área quirúrgica (cirujano general, traumatólogo, anestesiólogo, ginecólogo).

Del total de médicos participantes el 58.54% no tenía especialidad; el tiempo de servicio fue agrupado cada 10 años con la finalidad de no dispersar demasiado los datos, predominando los que tenían de 1 a 9 años laborando en la institución; finalmente la tabla nos muestra que las tres cuartas partes de los participantes se encontraban dentro del régimen 728, siendo muy baja la frecuencia de nombrados; en consecuencia la mayoría estaba en un régimen de contrato; resultados similares reporta Lipa quien también encuentra que el tiempo laboral fue menor (39).

La **tabla 4**, nos muestra en primer lugar que en el 56.10% de los médicos participantes su Jefe se percibía como líder del equipo es decir se consideraría bueno en el trato con su personal así como en el cumplimiento de las tareas de su área; este jefe era mujer, de 37 años y 13 meses en la institución.

Y la diferencia de los médicos participantes, su Jefe se percibía como ajeno/indiferente; lo cual implicaría que no tiene preocupación ni por su personal ni por las tareas que en su área se deberían desarrollar; este jefe era hombre, de 49 años de edad y con 12 meses en la institución.

Cabrera, G., en su estudio Influencia del estilo de liderazgo de la supervisora de enfermería en la satisfacción laboral del personal de Enfermería del Hospital Ilo; si bien utilizó otros instrumentos para medir liderazgo y satisfacción laboral sin embargo la mayor frecuencia fue considerado como Laissez Faire, donde el líder confía en su equipo y los deja que hagan lo que consideren más apropiado en cada situación, el líder en este estilo cumple un papel de apoyo, dándole a sus subordinados las herramientas que estos necesiten para resolver cualquier problema de manera autónoma; sin embargo los subordinados pueden no tener claro cuál es su rol o que no puedan asumir responsabilidades (38). Sin embargo, es necesario referir que esta forma de evaluar el liderazgo se clasifica según situaciones que se les presentaría; a diferencia del instrumento utilizado en este estudio donde el liderazgo es por autoevaluación y considera 04 tipos de liderazgo basado en la importancia que le pondría el líder, sea a los trabajadores y/o las tareas.



En la misma tabla, se observa que el 60.98% del personal médico se considera indiferente ante su satisfacción laboral, y en algo más de la cuarta parte (26.82%) se consideraría satisfecho (algo y bastante satisfecho).

De igual manera Cabrera, G, encontró que la satisfacción laboral en el 80% calificaron como una satisfacción baja (38). Hay que aclarar que el instrumento utilizado fueron diferentes a los utilizados en este estudio.

Al establecer la influencia del liderazgo percibido por el jefe (**tabla 5**) sobre la satisfacción del personal médico, se encontró que entre los insatisfechos en cerca del doble de los mismos su jefe se percibía como ajeno/indiferente y entre los satisfechos el jefe se percibía como líder de equipo; al aplicar la prueba  $X^2$  proporcional se encontró que sí habría asociación entre la satisfacción/insatisfacción del personal médico con la percepción que tendría cada uno de los jefes acerca de su liderazgo.

Un buen líder, cumple funciones de constructor de la cultura organizacional, interesado en que la institución cumpla sus objetivos y debe lograr que los subordinados estén mínimamente satisfechos (5, 6, 9).

Bazán, M., en su estudio “Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación...” encontró una relación positiva entre el liderazgo y la satisfacción laboral (40).

De igual manera Oliva, M. en su estudio “Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile”; encontró asociación positiva entre los diferentes tipos de liderazgo con la satisfacción laboral de los profesionales participantes (41).

La **tabla 6**, nos permite observar en primer lugar que los médicos insatisfechos sobretodo tenían entre 28 a 37 años de edad y los satisfechos entre 38 a 47; lo cual nos permitiría precisar que los médicos de menor edad estarían más insatisfechos; sin embargo no se encontró significancia estadística.

En cuanto al sexo, tenemos que los de sexo masculino serían los más insatisfechos y también satisfechos, sobretodo satisfechos, no siendo lo observado estadísticamente significativo.

Finalmente, en lo que se refiere a la procedencia, entre los insatisfechos fueron más frecuentes los que radicaban en Arequipa (aunque las frecuencias no eran tan diferentes), donde sí se observó una mayor frecuencia de los que procedían de Arequipa estarían satisfechos; y al igual que las otras características no se encontró significancia estadística.

Lipa, G. al relacionar la satisfacción laboral con algunas características de los participantes, refiere que la satisfacción laboral no estaría influida por la edad ni el sexo, al igual que en nuestro estudio (39).

En la **tabla 7**, se aprecia primero el área donde estaría laborando el personal médico, los insatisfechos en cerca del doble son del área quirúrgica; y entre los satisfechos del área médica y al cálculo del Chi cuadrado proporcional se encontró que sí habría asociación entre ambas condiciones (área-satisfacción), siendo estadísticamente significativo.

En lo que respecta a que el personal médico que hizo una segunda especialidad se encontró que los mismos estarían 5.6 veces más insatisfechos que los que no la tenían; entre los satisfechos fue de 2.4; por lo que a la prueba estadística respectiva se encontró significancia estadística.

Al evaluar el tiempo de servicio, entre los insatisfechos solo se encontró personal médico que laboraba entre 1 a 9 años; y en los satisfechos fueron más frecuentes los que se encontraban laborando menos de 1 año; no se encontró significancia estadística.

La misma tabla nos muestra finalmente lo que corresponde a la relación laboral que tendrían con la institución; encontrando que entre los insatisfechos no se encontraba ningún personal nombrado por lo que la totalidad de los mismos si refirió que estaba satisfecho; siendo la prueba estadística significativa.

Lipa, G. en su investigación realizada en una clínica refiere no haber encontrado influencia del vínculo laboral ni el tiempo de trabajo; a diferencia del

presente estudio donde sí se encontró que la relación laboral si estaría influyendo (CAS) en la insatisfacción del personal médico (39).

Al análisis multivariado (**tabla 8**), se aplicó regresión logística ordinal, se encontró que al análisis independiente de cada una de las variables estudiadas la única que estaría influyendo sería la relación temporal (CAS). Sin embargo, no hay que olvidar que todos los fenómenos son multifactoriales, y estos resultados nos permiten resaltar la prioridad que habría que tener en lo que corresponde a la relación laboral que mantiene el médico con su institución que si estaría sola esta condición sería determinante en la insatisfacción de su personal.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- CONCLUSIÓN:**

En el presente estudio, se encontró que la percepción que tiene el jefe de estar ejerciendo un liderazgo calificado como líder de equipo influyó en la satisfacción laboral y en la percepción de un liderazgo ajeno/indiferente influyó en la insatisfacción del personal médico del Hospital Nivel II Manuel de Torres Muñoz de Mollendo, Essalud.

Es importante resaltar que la insatisfacción en el presente estudio, también estaría asociada al área quirúrgica, al tener una especialidad y no tener estabilidad laboral.

#### **5.2.- RECOMENDACIONES:**

- Realizar otros estudios donde se evalúe la percepción que tiene el personal médico del tipo de liderazgo que estaría ejerciendo el jefe.
- Evaluar a los Jefes a través de estudios cualitativos (entrevista a profundidad) con la finalidad de determinar cuáles son las causas/motivos que los llevaría a no ejercer un liderazgo que permita mantener satisfecho al personal médico.
- Realizar estudios donde se evalúe la satisfacción de todo el personal que labora en dicho hospital.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Guibert, M. Liderazgo Ignaciano y Gobernanza en las Universidades de la Compañía de Jesús. Arbor, Vol 192, No 782. 2016.
- 2.- Sánchez, J.F. Liderazgo: Teorías y aplicaciones. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca. 2010.
- 3.- Gómez-Rada, C. A. Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol.2 (nº2), pág. 61-77. 2002. Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf)
- 4.- Carbó, J.M., y Pérez, M. El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad (Ed. Especial Cinco Días. Pág. 159-181). Madrid: Coopers&Lybrand. 1996.
- 5.- Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Primera Edición. 1999. Recuperado el 30 de abril desde: [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura\\_organizacional\\_y\\_liderazgo.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacional_y_liderazgo.pdf)
- 6.- French, W., & Bell, C. H. Desarrollo organizacional (5ta ed.). México: Pearson. 1996.
- 7.- Cardona, D. y Buelvas, S. Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5 (nº2). 2010.
- 8.- Barahona, H., Cabrera, D.R.R. y Torres, U.E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. Entramado. Vol. 7 (nº2). 2011. Recuperado el 24 de marzo de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>
- 9.- Human and Partners. Glosario. Sevilla: Human&Partners. 2013. Recuperado el 20 de marzo de 2015, desde: <http://humanandpartners.com/glosario/>
- 10.- Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. (23ª ed.). 2014. Recuperado el 20 de marzo de 2015, desde: <http://lema.rae.es/drae/?val=lider>

- 11.- House, R. y colaboradores. La **teoría de liderazgo trayectoria-meta** fue desarrollada por Robert House, con base en una versión previa de la teoría de M.G. Evans. 1971.
- 12.- Zuzuma, J. Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. 2016.
- 13.- Yukl, G. Liderazgo en las organizaciones. Prentice Hall, Madrid, 2008.
- 14.- Fleishman, E. y Harris, E. Patterns of Leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology. 1992.
- 15.- Landy, F.J. y Conte, J.M. Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill. 2005.
- 16.- Guillén, C. y Guil R. Psicología del trabajo para relaciones. Madrid España: McGraw Hill. 2000.
- 17.- Luisser, R. y Achua, C. Liderazgo: Teoría, desarrollo y aplicación de las habilidades. México. 2011.
- 18.- Crites, J.O. Vocational Psychology. The study of vocational behavior and development. Nueva York: McGraw-Hill. 1969.
- 19.- Locke, E.L. The nature of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.). Handbook of Organizational and Industrial Psychology. Chicago: Rand. McNally. 1976.
- 20.- Smith, P.-Kendall, L.-Hulin, C. The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally. 1969.
- 21.- Arnold, J., Robertson, I y Cooper, C. (1991). Work psychology understanding human behavior in the work place. London: Pitman Publishing
- 22.- Beer, M. Organizational size and job satisfaction. Academy of Management Journal, 7. 1964.
- 23.- Griffin, R. W y Bateman, T. S. Job satisfaction and organizational commitment. En C. L. Cooper y I. Robertson (eds.). International review Industrial and Organizational Psychology. (147-189). New York: John Wiley and sons. 1986.
- 24.- Harpaz, I. Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis. Nueva York: Libra Publishers. 1983.
- 25.- Peiró, J. M. Psicología de la organización. Madrid: UNED. 1984.
- 26.- Salancik, G y Pfeffer, J. An examination of need-satisfaction models of job attitudes. Administrative Science Quarterly, 22. 1977.

- 27.- Bravo, M.J. La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evolución. Tesis de Licenciatura. Valencia. 1992.
- 28.- Cook,Wall-Warr. The Experience of Work. London: Academic Press. 1981.
- 29.- Vroom, V. Work and motivation. New Cork: Wiley. 1964.
- 30.- Vega, Ch., Salazar C.M, Núñez A. Clima organizacional ysatisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital. Tipo1. Revista Theoria. 2007.
- 31.- Soler M.I. La evaluación de los factores de riesgo psicosocial del trabajo del trabajo en el sector hortofrutícola: el cuestionario FAPSIHOS [tesis]. Murcia: Universidad de Murcia, Departamento de Psiquiatría y Psicología Social; 2008.
- 32.- Peiro, J. Psicología Social de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill. 1996.
- 33.- Peiró, J. M. y Prieto, E. Tratado de psicología del trabajo. Volumen 1: La actividad laboral en su contexto. Barcelona, Síntesis. 1996.
- 34.- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 1989.
- 35.- Ferreira Bispo, C. A. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção 16(2). 2006.
- 36.- Lee, T. How job satisfaction leads to turnver. Journal of Business and Psychology. Vol 2. 1998.
- 37.- Martínez, J. *Estrés laboral. Guía para empresarios y empleados*. Madrid: Prentice Hall. 2004.
- 38.- Cabrera G., Influencia del estilo de liderazgo de la supervisora de enfermería en la satisfacción laboral del personal de Enfermería del Hospital Ilo. 2017. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6458>
- 39.- Lipa, J. : Factores asociados a la satisfacción laboral en personal de salud en una clínica particular de Arequipa. 2015. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/305>

40.- Bazán, M. Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia 2016.

41.- Oliva, M. Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile. R.A.N. Vol. 2(1) 41-56 /2016.

42.- Sy H., Grid Gerencial de Blake y Mouton: elementos y estilos. <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/>visitado el 27/10/2019



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS: PERSONAL MÉDICO

Previos cordiales saludos, comunicarle que se está realizando el estudio: “Estilo De Liderazgo Percibido Por El Jefe/Director Sobre La Satisfacción Laboral Del Personal Médico”, su participación permitirá mejorar los procesos. Se le solicita sea verás en sus respuestas. Es completamente anónimo.

#### GRACIAS

Edad: \_\_\_\_\_ años                      Sexo: Femenino..... Masculino.....

Servicio    donde    labora:    Medicina    Interna.....    Pediatría.....  
 Neonatología.....Cirugía.....    Sala    de    operaciones.....Gíneco-  
 obstetricia....

Especialidad/subespecialidad:.....

Usted radica (vive con la familia): Mollendo..... Arequipa ..... Otro.....

Dónde? \_\_\_\_\_

Su condición laboral es: Nombrado..... CAS..... 278.....

Su tiempo de trabajo en el servicio es: .....meses/ años (según corresponda)

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL MÉDICO

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfacción			Indiferente	Satisfecho		
Muy	bastante	algo		algo	bastante	muy
1	2	3	4	5	6	7

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponden exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*.

Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia.

Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera “recreación”, y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le *proponemos no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, “indiferente”. Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar “remuneración por kilometraje”: y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquelas con una cruz.

1	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	insatisfecho			indiferente	satisfecho		
		muy	bastante	algo		algo	bastante	muy
		1	2	3	4	5	6	7
2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	insatisfecho			indiferente	satisfecho		
		muy	bastante	algo		algo	bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
3	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	insatisfecho			indiferente	Satisfecho		
		Muy	bastante	algo		algo	bastante	muy
		1	2	3	4	5	6	7
4	La temperatura de su local de trabajo	insatisfecho			indiferente	Satisfecho		
		muy	bastante	algo		algo	bastante	muy
		1	2	3	4	5	6	7
5	Las relaciones personales con sus superiores	insatisfecho			indiferente	Satisfecho		
		Muy	bastante	algo		algo	bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
6	La supervisión que ejercen sobre usted	insatisfecho			indiferente	Satisfecho		
		muy	Bastante	algo		Algo	bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
7	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	insatisfecho			indiferente	Satisfecho		
		muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
8	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	insatisfecho			indiferente	Satisfecho		
		muy	Bastante	Algo		Algo	bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
9	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	insatisfecho			indiferente	Satisfecho		
		muy	Bastante	Algo		algo	bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
10	El apoyo que recibe de sus supervisores	insatisfecho			indiferente	satisfecho		
		muy	Bastante	algo		algo	bastante	muy
		1	2	3	4	5	6	7
11	El grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	insatisfecho			indiferente	satisfecho		
		muy	bastante	algo		algo	bastante	muy
		1	2	3	4	5	6	7
12	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	insatisfecho			indiferente	satisfecho		
		muy	bastante	algo		algo	bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ANEXO 3

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR PERCEPCIÓN DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE TENDRÍA EL JEFE/DIRECTOR

1.- Edad:..... años      2.- Sexo: Femenino..... Masculino

3.- Servicio: Servicio donde es Jefe: Medicina Interna..... Pediatría.....

Neonatología..... Cirugía..... Sala de operaciones..... Gineco-obstetricia....

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						
8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						

**ANEXO 4**  
**DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES**

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad / Categoría</b>	<b>Escala</b>
<b><i>V. dependiente</i></b>			
Satisfacción Laboral	Respuesta a cuestionario	Muy Satisfecho Bastante satisfecho Algo insatisfecho Indiferente Algo satisfecho Bastante satisfecho	Ordinal
<b><i>V. independiente</i></b>			
Liderazgo	-Interés en las personas -Interés en los resultados	-Líder de equipo -Autoritario -Social -Indiferente	Nominal
<b><i>V. extrañas</i></b>			
Edad	Fecha de nacimiento	Años	De razón
Sexo	Características sexuales secundarias	Femenino Masculino	Nominal
Especialidad	Estudios pos titulación	A determinar	Nominal
Servicio	Directa	Cirugía Medicina Interna Pediatria Gineco-obstetricia	Nominal
Procedencia	Zona de residencia	Arequipa provincia, otras provincias de Arequipa, otros departamentos	Nominal