

# Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán

Marcelo Oliva Abusleme\*

Staff Consultores

*moliva@staffconsultores.cl*

Susana Molina Fuentes\*\*

Universidad Pedro de Valdivia

*susana.molina.doc@upv.cl*

Recibido: 15 de Mayo, 2016

Aceptado: 07 de Junio, 2016

## RESUMEN

Las organizaciones de salud han enfrentado durante estos últimos años la tarea de la modernización. Aquello queda plasmado en que el modelo de atención de salud se ha transformado, prevaleciendo un enfoque biopsicosocial. Para que dicho modelo de salud sea exitoso requiere, entre otras cosas, un estilo de liderazgo que ofrezca seguridad, satisfacción laboral y reconocimiento. El objetivo fue 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 a contrata que se desempeñan en los centros de atención primaria en salud de Chillán. La recolección de información se realizó a través de cuestionarios de liderazgo situacional y satisfacción laboral. Dentro de los resultados cabe destacar que el estilo de liderazgo directivo fue el predominante (38%), respecto a satisfacción laboral en general predominó el nivel medio (52%), y en términos generales, los resultados permiten concluir que se 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.

**Palabras claves:** *estilos de liderazgo, organizaciones de salud, satisfacción laboral.*

\* Autor corresponsal. *Director Staff Consultores, Chile.*

\*\* Facultad de Enfermería, Facultad de Odontología, Universidad Pedro de Valdivia, Santiago, Chile.

## ABSTRACT

Health organizations have faced in recent years the task of modernization. That is reflected in the health care model has changed, overriding a biopsychosocial approach. For this model to be successful health requires, among other things, a leadership style that offers security, job satisfaction and recognition. The objective was to determine the leadership styles of directors of health centers and perceived job satisfaction by officials of the same, also analyzing the relationship between the two, using a descriptive correlational cross-sectional design in a sample of 179 officials hires who work in the centers of primary health care Chillán. Data collection was conducted through questionnaires situational leadership and job satisfaction. Among the results it should be noted that the style of managerial leadership was predominant (38%) compared to job satisfaction generally dominated the average level (52%), and overall, the results suggest that found a positive relationship between management, participatory and persuasive job satisfaction, especially in the dimensions satisfaction with pay, with the supervision and with the physical environment styles.

**Key words:** *leadership Styles, health organizations, work satisfaction.*

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos en las organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante. Actualmente, la gestión en las organizaciones requiere de grandes innovaciones, sobre todo porque predomina la competitividad y la globalización. En este contexto, entre algunos otros elementos estructurales y de procesos, los directivos requieren manejar y conocer una serie de factores claves para un desempeño eficiente de la organización y el de los empleados a su cargo.

En este sentido, se ha demostrado que en la medida que las empresas abandonan las estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas por otras más orgánicas y flexibles, cambian las habilidades esenciales para el desempeño laboral de los colaboradores. En las primeras, lo indispensable es contar con la motivación, los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para ejecutar las tareas del cargo asignado. En organizaciones más orgánicas y flexibles, el dominio de habilidades personales y emocionales, tales como ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre otros, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas con otros grupos dentro y afuera de la organización, adquieren un valor determinante en el

éxito y fracaso de una gestión (Fischman, 2003).

Esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho de que deban competir con el gasto para ser más eficientes, hacen que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva (Cuadra y Veloso, 2007). Es importante señalar que el mantener los niveles altos de satisfacción laboral permite mejorar los procesos, fomenta el trabajo en equipo y aumenta la calidad de la atención en las instituciones de salud y el rendimiento de su productividad, así como la satisfacción de los usuarios (Alba, Salcedo, Zárate e Higuera, 2008).

Véliz (2012) plantea que actualmente en Latinoamérica y en Chile han surgido cambios tanto estructurales como organizacionales en los sistemas de salud públicos, éstos se han producido bajo los lineamientos de las políticas

públicas emergidas por las reformas sanitarias. Estos cambios, plantea, requiere de grandes desafíos, aquello ha permitido que los diversos integrantes del equipo de salud asuman cargos directivos, administrativos y de participación, fortaleciendo el cumplimiento de los objetivos de la atención primaria. En este sentido, el liderazgo del profesional de la salud necesita de competencias que le permitan favorecer el trabajo en equipo, tales como: motivación, comunicación, delegación de actividades, creatividad, ética, actitud de colaboración, entre otros, es decir, debe contar con las cualidades o características que debiera tener un líder con el objetivo de entregar cuidados de calidad, y que además estos cuidados respondan a los lineamientos de la reforma sanitaria (Véliz, 2012).

El estilo de liderazgo puesto en práctica por los directivos o profesionales de la salud podría repercutir sobre muchas variables, tanto del proceso como del resultado del trabajo en equipo. Entre ellos, es posible destacar la medición de la satisfacción, como tema recurrente dentro del campo de los recursos humanos, por la relación que tiene con otras variables como por ejemplo el desempeño y la calidad de la atención en salud. Es por esto que, con el paso del tiempo, la satisfacción en el trabajo ha pasado a ser considerada como una variable valiosa en sí misma (Cuadra y Veloso, 2007).

González y cols. (2013) plantean que en la medida en que cada estilo sea ejercido o no, acorde a la situación, el nivel de satisfacción laboral se verá afectado, de esta forma, al relacionar el estilo utilizado por el líder de las instituciones de salud y la satisfacción de los seguidores respecto a su trabajo, probablemente se pondrán de manifiesto una serie de antecedentes y/o estrategias que permitan la creación de un buen clima laboral, en el cual prime la comunicación y coordinación entre puestos jerárquicos y enfermeros, el cumplimiento de objetivos, metas y resultados esperados al tener equipos de salud satisfechos, la identificación de metodologías y planes que fomenten la confianza del grupo y el desarrollo de las capacidades del personal de trabajo.

Finalmente y para enfocar la situación planteada, se pretende describir y relacionar los estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones de salud primaria en estudio y la satisfacción laboral de los funcionarios. Entendiendo, eso sí, a los estilos de liderazgo como uno entre los variados factores que pueden incidir en la satisfacción laboral de los funcionarios.

Para ello se consideró necesario abrir ciertas interrogantes, tales como: ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los directivos que trabajan en los centros de atención primaria en estudio?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios?, ¿El estilo de liderazgo incide en una mejor satisfacción laboral? Y si así fuese, ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se asocia más fuertemente con la satisfacción?.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

*Diseño de la investigación:* Cuantitativa, no experimental.

*Tipo de estudio:* Descriptivo correlacional de corte transversal, ya que se estudiará la situación en su condición natural describiendo sus características en un momento determinado.

*Universo:* 535 funcionarios contratados de centros de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile. Se distribuyen como sigue: San Ramón Nonato: 105 funcionarios contratados (19,6%); Violeta Parra: 149 funcionarios contratados (27,8%); Los Volcanes: 109 funcionarios contratados (20,4%); Isabel Riquelme: 101 funcionarios contratados (18,9%); Ultraestación: 71 funcionarios contratados (13,3%).

*Muestra:* probabilística con un 90% de confianza y un 5% de error. La selección de los individuos fue llevada a cabo a través de un muestreo aleatorio estratificado (proporcional). Quedando establecida con 179 funcionarios de centros de atención primaria en salud de la comuna de Chillán. La muestra final integra a funcionarios de diversas categorías según ley 19.378, a decir:

**Categoría A:** Profesionales médicos, odontólogos, químicos farmacéuticos. Una muestra total de 23 funcionarios contratados.

**Categoría B:** Enfermeras, asistentes sociales, nutricionistas, psicólogos. Una muestra total de 40 funcionarios contratados.

**Categoría C y D:** Técnicos paramédicos-Técnicos de nivel superior de enfermería. Una muestra total de 63 funcionarios contratados.

**Categoría E:** Administrativos. Una muestra total de 38 funcionarios contratados.

**Categoría F:** Auxiliarles de servicios, choferes, guardias. Una muestra total de 15 funcionarios contratados.

**Criterios de inclusión:** funcionarios de centros de atención primaria en salud de Chillán, que deseen participar voluntariamente y que se encuentran contratados en estas organizaciones al momento de ser encuestados.

**Criterios de exclusión:** funcionarios con contrato a honorarios de estos establecimientos.

## Instrumentos y forma de recolección de datos

**Estilo de liderazgo:** la recolección de la información se realizó a través del cuestionario de liderazgo situacional, publicado por Chiang, Salazar y Nuñez (2007). Dicho instrumento presenta alta fiabilidad (alfa de Cronbach de 0,963). El objetivo es identificar cuál es el estilo predominante de liderazgo del director del establecimiento, según la percepción de los funcionarios. El cuestionario contiene una serie de 36 preguntas, está diseñado con una escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala de gradiente positivo del 1 al 5, siendo la respuesta 1 "Totalmente en desacuerdo" y la respuesta 5 "Muy de acuerdo". Este instrumento distingue cuatro estilos de liderazgo: estilo dirigir, estilo persuadir, estilo participar y estilo delegar.

**Satisfacción Laboral:** Es evaluada con el cuestionario de escala de satisfacción laboral SL/2006/39 (coeficiente de fiabilidad 0,947) para medir satisfacción laboral en

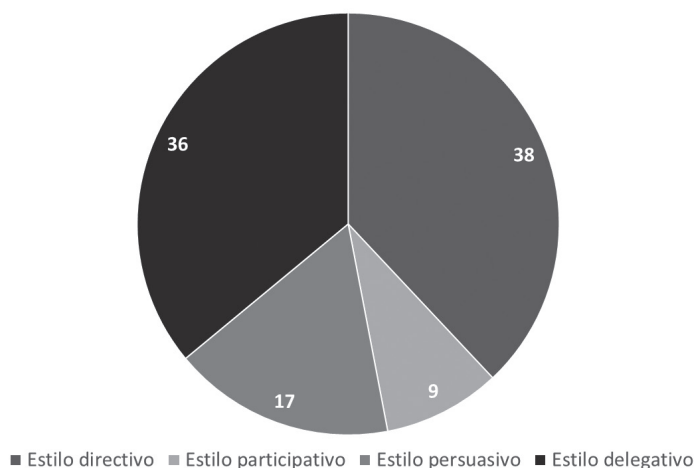
grupos de trabajo de instituciones públicas de los autores Chiang, Salazar, Martín y Núñez (2007). Este cuestionario fue desarrollado en base al instrumento S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá y Peiró (1989), y consiste en una serie de 52 elementos, diseñado en escala Likert, con posibilidades de respuesta en una escala de gradiente positivo del 1 al 5, siendo la respuesta 1 "muy en desacuerdo" y la respuesta 5 "muy de acuerdo". El presente instrumento identifica distintas dimensiones de satisfacción laboral: cumplimiento con los lineamientos y objetivos, satisfacción con la remuneración, satisfacción con las relaciones interpersonales, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con la supervisión y la participación, satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo, satisfacción con la calidad de producción en el trabajo, satisfacción intrínseca con el trabajo.

**Análisis de datos:** el procesamiento de la información se llevó a cabo a través de la utilización del paquete estadístico SPSS versión 15 en español. La información procesada se presenta en tablas de distribución de frecuencias y medias con valores absolutos y porcentajes. A la vez se presentan gráficos de barras y circulares para una mejor apreciación visual de los datos. Para establecer la magnitud de la asociación que existe entre las variables se utilizó el análisis correlacional de Pearson con un valor  $p=0,05$ .

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado del análisis de los datos recopilados en los centros de atención primaria en salud de la ciudad de Chillán, Chile (Figura 1), se logra evidenciar que el estilo de liderazgo predominante en los directores de los consultorios es el de tipo Directivo con 38%, seguido del estilo Participativo con 36%. También se distingue que el estilo de liderazgo que menos predomina según la percepción de los funcionarios de los consultorios, en los directores de los mismos, es el de tipo Delegativo con 9%.

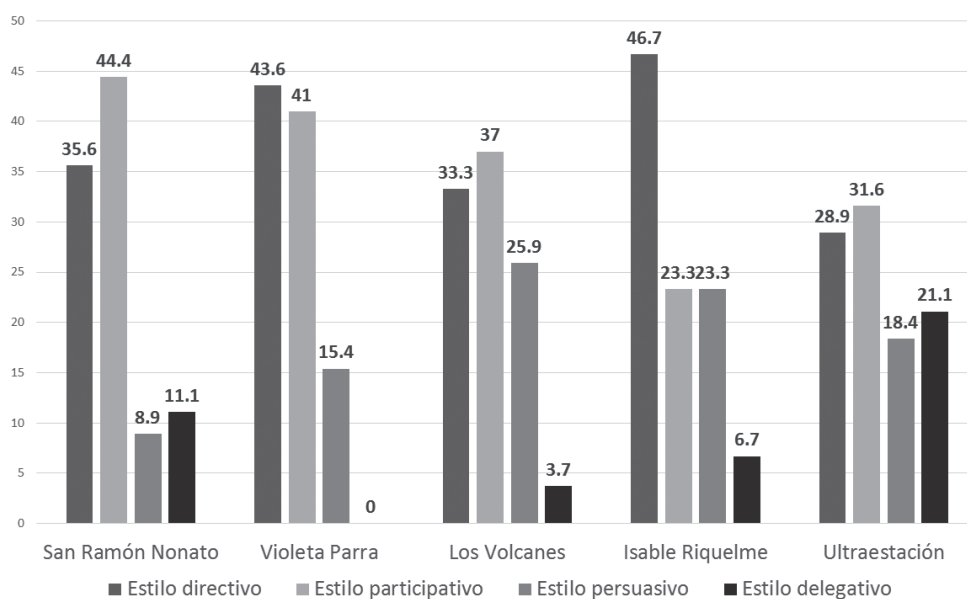
El estilo de liderazgo predominante del director del centro



**Figura 1.** Estilo de liderazgo predominante, según percepción de los funcionarios participantes del estudio (n=179).  
Fuente: elaboración propia.

de salud San Ramón Nonato percibido por los funcionarios es el participativo, con un 44,4%; el estilo que menos predomina según la percepción de los funcionarios es el persuasivo (8,9%). Por su parte, los resultados del centro de salud Violeta Parra muestran que el estilo predominante es el directivo con un 43,6%, siendo el estilo delegativo el menos predominante (0%). Para el centro de salud Los Volcanes, los resultados muestran que el estilo

predominante es el participativo con un 37%, y el menos predominante el delegativo (3,7%). El centro de salud Isabel Riquelme el 46,7% de los funcionarios percibe que el estilo de su director es el Directivo, y el menos predominante es el delegativo (6,7%). Finalmente, en el centro de salud Ultraestación el estilo participativo es el que predomina con un 31,6% y el persuasivo con un 18,4% pasa a ser el menos predominante (Figura 2).



**Figura 2.** Estilo de liderazgo del director por centro de atención primaria en salud, según percepción de los funcionarios (n=179).  
Fuente: elaboración propia.

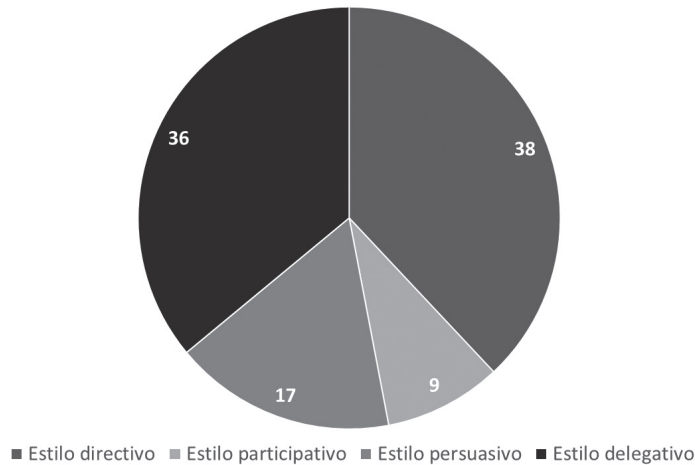


Figura 3. Nivel de satisfacción laboral, según percepción de los funcionarios participantes del estudio (n=179). Fuente: elaboración propia.

La figura 3 muestra que en términos de resultados de satisfacción laboral se obtiene que un 52% de la muestra posee un nivel “Medio”, mientras que un 44% plantea un nivel “Alto” de satisfacción laboral. Solo un 4% manifiesta un nivel “Bajo”.

El nivel de satisfacción laboral percibida por los funcionarios de los distintos centros de atención primaria en salud son los siguientes: en el centro San Ramón Nonato se muestra que el 53% de los funcionarios perciben un alto

nivel de satisfacción laboral, en tanto que el 2,2% percibe un bajo nivel de satisfacción. El 66,7% de los funcionarios del centro de salud Violeta Parra percibe una alta satisfacción laboral (mayor “nivel alto” de los cinco centros), no exhibiéndose niveles bajos de la misma. En tanto que en el centro de salud Los Volcanes el nivel medio se observa en el 63% de sus funcionarios y el nivel bajo en un 7,4%. La situación observada en el centro de salud Isabel Riquelme muestra que el 53,3% de sus funcionarios po-

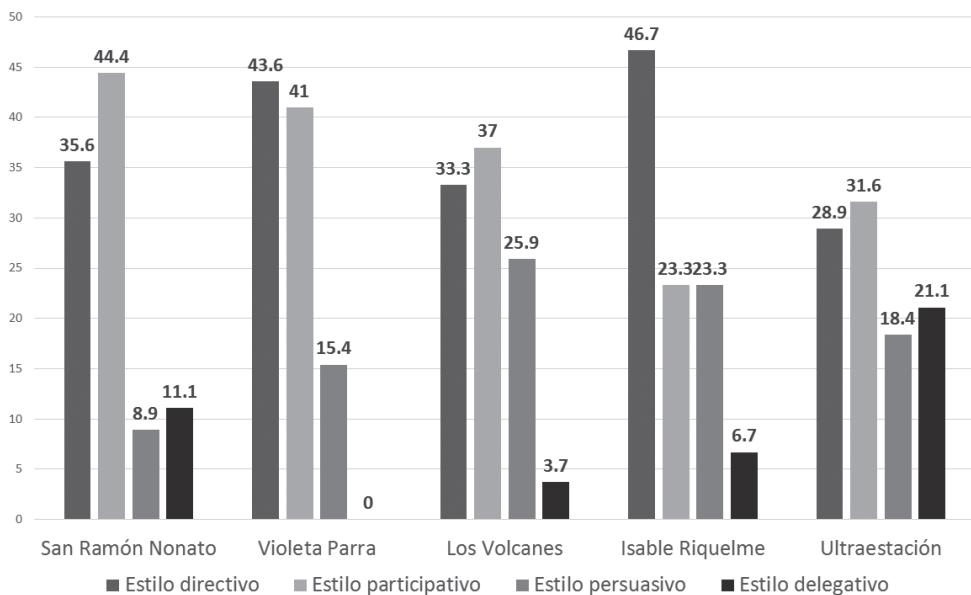


Figura 4. Nivel de satisfacción laboral percibida por los funcionarios de cada centro de atención primaria en salud (n=179). Fuente: elaboración propia.

seen un nivel de satisfacción medio y el 3,3% un nivel bajo. Por último, en el centro de salud Ultraestación el nivel medio obtiene un 71,1% y el nivel bajo se da en un 10,5% de sus funcionarios, siendo el mayor porcentaje de nivel bajo de los cinco consultorios en estudio (Figura 4). Se observa en la tabla 1, que la categoría que porcentualmente refiere más alta satisfacción en el centro San Ramón Nonato es la C-D (técnicos paramédicos y técnicos

de nivel superior de enfermería) con un 66,7%. En la categoría A (médicos, químicos farmacéuticos, odontólogos) no se observan casos que evidencien un nivel bajo de satisfacción, como tampoco en la categoría C-D (técnicos paramédicos y técnicos de nivel superior de enfermería), E (administrativos) y F (auxiliares, choferes, guardias). Este centro de salud muestra, en general, un alto nivel de satisfacción laboral.

**Tabla 1. Nivel de satisfacción laboral percibida por cada categoría de funcionarios en el centro de salud primario San Ramón Nonato (n=45)**

Categoría	Casos satisfacción			Total
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
A	0	3	3	6
B	1	4	5	10
C-D	0	5	10	15
E	0	6	3	9
F	0	2	3	5
<b>Total</b>	<b>1 (2,2%)</b>	<b>20 (44,4%)</b>	<b>24 (53,3%)</b>	<b>45 (100%)</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Nivel de satisfacción laboral percibida por cada categoría de funcionarios en el centro de salud primario Violeta Parra (n=39).**

Categoría	Casos satisfacción			Total
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
A	0	0	5	5
B	0	2	4	6
C-D	0	7	9	15
E	0	3	7	10
F	0	1	1	2
<b>Total</b>	<b>0 (0%)</b>	<b>13 (33,3%)</b>	<b>26 (66,7%)</b>	<b>39 (100%)</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el centro de salud primaria Violeta Parra, destaca que todos los profesionales de la muestra de la categoría A (médicos, químicos farmacéuticos, odontólogos) refieren tener un nivel alto de satisfacción laboral, así como tam-

bién se observa en la categoría B (Enfermeras, asistentes sociales, nutricionistas, psicólogos) que un 66,7% de la muestra presenta altos niveles de satisfacción laboral. En general, el centro de salud Violeta Parra, se muestra como

la organización con mayores niveles de satisfacción laboral de sus funcionarios, ya que, independientemente de la categoría, presentan altos valores. Finalmente, ningún funcionario de esta muestra manifestó un nivel bajo de satisfacción laboral. Los profesionales de la categoría B (enfermeras, asistentes sociales, nutricionistas, psicólogos) muestran un nivel medio de satisfacción laboral, así como también el 61, 5% de la muestra de la categoría C-D (técnicos paramédicos y técnicos de nivel superior de enfermería). Aquello es congruente con el nivel total de satisfacción laboral en este centro de salud, ya que un

63% de los funcionarios encuestados refiere un nivel medio de satisfacción laboral (Tabla 2).

En la tabla 3 se observa que los profesionales de la categoría B del centro de salud Los Volcanes (Enfermeras, asistentes sociales, nutricionistas, psicólogos) muestran un nivel medio de satisfacción laboral. Aquello es congruente con el nivel total de satisfacción laboral en este centro de salud, ya que un 63% de los funcionarios encuestados refiere un nivel medio de satisfacción laboral. En el centro Isabel Riquelme se observa que el 75% de los funcionarios encuestados de la categoría A refieren un

**Tabla 3. Nivel de satisfacción laboral percibida por cada categoría de funcionarios en el centro de salud primario Los volcanes (n=27).**

Categoría	Casos satisfacción			Total
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
A	0	0	2	2
B	0	5	0	5
C-D	2	8	3	13
E	0	2	1	3
F	0	2	2	4
<b>Total</b>	<b>2 (7,4%)</b>	<b>17 (63%)</b>	<b>8 (29,6%)</b>	<b>27 (100%)</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Nivel de satisfacción laboral percibida por cada categoría de funcionarios en el centro de salud primario Isabel Riquelme (n=30).**

Categoría	Casos satisfacción			Total
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
A	0	3	1	4
B	0	4	5	9
C-D	0	6	2	8
E	1	3	3	7
F	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>1 (3,3%)</b>	<b>16 (53,3%)</b>	<b>13 (43,3%)</b>	<b>30 (10%)</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 5. Nivel de satisfacción laboral percibida por cada categoría de funcionarios en el centro de salud primario Ultraestación (n=38).**

Categoría	Casos satisfacción			Total
	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	
A	2	4	0	6
B	1	9	0	10
C-D	1	8	2	11
E	0	5	4	9
F	0	1	1	2
<b>Total</b>	<b>4 (10,5%)</b>	<b>27 (71,1%)</b>	<b>7 (18,4%)</b>	<b>38 (100%)</b>

Fuente: Elaboración propia.

nivel medio de satisfacción, valor que también se evidencia en la categoría C-D. El mayor porcentaje en el nivel alto de satisfacción se encuentra en los profesionales de la categoría B. En general, este centro de salud evidencia positivos niveles de satisfacción laboral, distribuyéndose entre medio y alto (Tabla 4).

En el centro Ultraestación, 2 del los 6 funcionarios de la categoría A refieren un nivel bajo de satisfacción laboral. Además, el 90% de los funcionarios de la categoría B poseen un nivel medio de satisfacción laboral, así como también el 72,7% de los encuestados de la categoría C-D el 55,6% de los funcionarios de la categoría E. Cabe destacar, que es este centro de salud el que presenta un mayor porcentaje de encuestados en un nivel bajo de satisfacción en relación a las otras instituciones (10,5%) (Tabla 5).

Si se realiza el análisis global de cada categoría en la muestra total se puede observar que en la categoría A el 47,8% de los encuestados presenta un nivel de satisfacción laboral alto, un 8,7% de ellos refiere un nivel bajo. En relación a la categoría B se evidencia que el 60% posee un nivel medio de satisfacción laboral, un 54% de la ca-

tegoría C-D y un 50% de la categoría E se encuentran en la misma condición. Un dato que llama la atención es que el 60% de la muestra de la categoría F refiere un nivel alto de satisfacción laboral. En general en cada categoría, la distribución mayoritariamente se divide entre los niveles medios y altos (Figura 5).

#### ***Influencia del estilo de liderazgo sobre la satisfacción laboral:***

Uno de los objetivos propuestos en la presente investigación es conocer la relación existente entre el estilo de liderazgo percibido del director y el nivel de satisfacción laboral que manifiestan los funcionarios de los centros de salud.

Se observa en la tabla 6 que existe correlación positiva moderada entre el estilo de liderazgo directivo y satisfacción laboral, estilo de liderazgo persuasivo y satisfacción laboral y estilo de liderazgo participativo y satisfacción laboral, siendo el estilo directivo, el con mayor asociación (0,558). Por otro lado, el estilo de liderazgo delegativo correlaciona débilmente con la variable satisfacción laboral (0,112). Finalmente se puede establecer, que aunque los

**Tabla 6. Análisis de correlación de Pearson; influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral total.**

	Estilo directivo	Estilo persuasivo	Estilo participativo	Estilo delegativo
<b>Correlación de Pearson</b>	<b>0,558</b>	<b>0,549</b>	<b>0,483</b>	<b>0,112</b>

Fuente: Elaboración propia.

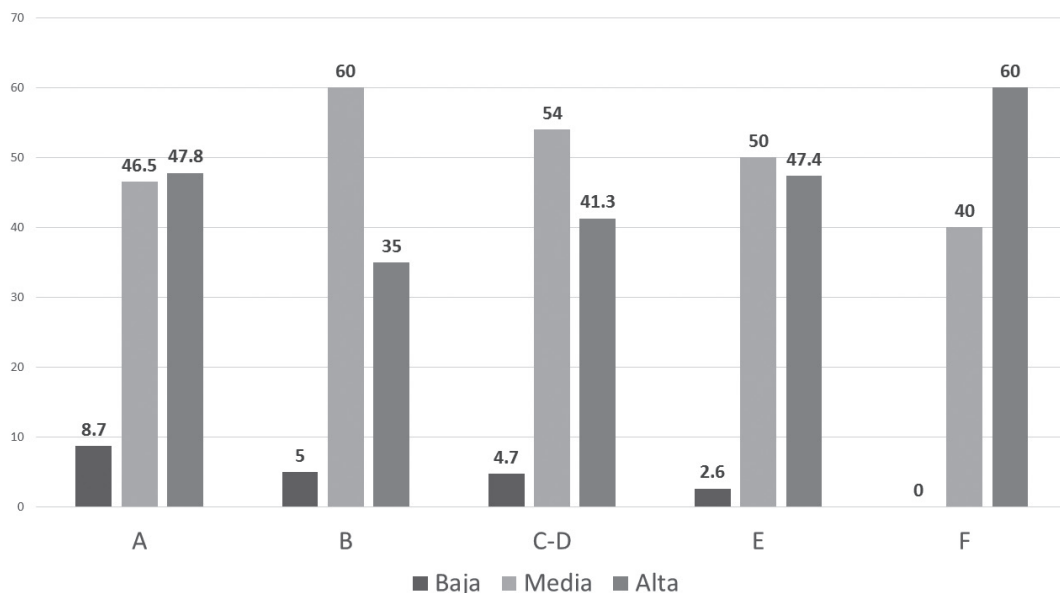


Figura 5. Nivel de satisfacción laboral percibida por cada categoría de funcionarios en el total de la muestra de los centros de atención primaria en salud (n=179). Fuente: elaboración propia.

valores no pueden ser considerados como una asociación perfecta entre las variables (en los fenómenos humanos, fuertemente cargados de componentes aleatorios, no suele ser posible establecer relaciones funcionales exactas) ya que existen otros factores organizacionales que inciden en la satisfacción laboral de los funcionarios, los resultados obtenidos dan cuenta que al menos tres de los cuatro estilos propuestos por la presente investigación presentarían niveles estadísticamente significativos de relación entre las variables.

Se observa en la tabla 7 que la relación más alta de todas se da entre la entre el estilo de liderazgo directivo y la dimensión satisfacción con la supervisión y la participación (0,543), la siguen el estilo de liderazgo persuasivo con la dimensión satisfacción con la supervisión y participación (0,539), y el estilo de liderazgo persuasivo con la dimensión satisfacción con la remuneración (0,497).

Como contrapunto a las observaciones anteriores, el estilo de liderazgo delegativo correlaciona de manera débil con todas las dimensiones de satisfacción, incluyendo una correlación negativa con la dimensión satisfacción con el

ambiente físico. En general, el estilo de liderazgo directivo tiene en esta muestra correlación positiva y moderada con las siguientes dimensiones de satisfacción: cumplimiento con los lineamientos y objetivos, satisfacción con la remuneración, satisfacción con las relaciones interpersonales, con la participación y supervisión y satisfacción intrínseca con el trabajo.

Por su parte, el estilo de liderazgo persuasivo tiene en esta muestra correlación positiva y moderada con las dimensiones: cumplimiento con los lineamientos y objetivos, satisfacción con la remuneración, satisfacción con las relaciones interpersonales, con la participación y supervisión y satisfacción intrínseca con el trabajo. Y finalmente el estilo de liderazgo participativo tiene en esta muestra correlaciones positivas y moderadas con las dimensiones: satisfacción con la remuneración, con la participación y supervisión y satisfacción intrínseca con el trabajo.

Siguiendo con el análisis de los resultados (realizando distinción entre las medias en las dimensiones de satisfacción), el estilo de liderazgo percibido del director de los centros de atención primaria en salud en relación con

el nivel de satisfacción laboral alcanzado por los funcionarios contratados de los mismos indica que existen cuatro ámbitos de la satisfacción en donde se aprecian diferencias estadísticamente significativas ( $p < 0,05$ ): la satisfacción con la supervisión y participación ( $p = 0,003$ ); la satisfacción respecto a la remuneración ( $p = 0,005$ ); la satisfacción respecto al ambiente de trabajo ( $p = 0,013$ ); y la satisfacción total ( $p = 0,002$ ).

Respecto de la satisfacción con la participación y la supervisión, los funcionarios que se encontraban bajo un liderazgo de tipo directivo percibían una satisfacción mayor que los funcionarios de los centros de salud que se hallaban bajo un liderazgo de tipo delegativo por parte de su director ( $p = 0,001$ ).

Todos los tipos de liderazgo presentaron diferencias estadísticamente significativas con respecto al estilo de tipo delegativo (persuasivo:  $p = 0,010$ ; participativo:  $p = 0,003$ ).

Por último, para la dimensión participación y supervisión, cabe señalar que se encuentra explicada en un 7,8%

(eta<sup>2</sup>) por el estilo de liderazgo predominante en cada centro de salud.

En cuanto a la satisfacción respecto de la remuneración y las prestaciones, es posible señalar que los funcionarios que se encontraban bajo un liderazgo de tipo persuasivo presentaron un mayor nivel de satisfacción. Siendo también el estilo de tipo delegativo el que se diferenció significativamente de los demás estilos de liderazgo: directivo ( $p = 0,004$ ); participativo ( $p = 0,011$ ); y persuasivo ( $p = 0,008$ ); ubicándose por debajo de éstos. Para esta dimensión, la satisfacción laboral en torno a la remuneración se encuentra influida en un 7% (eta<sup>2</sup>) por el estilo de liderazgo predominante en cada centro de salud.

Con respecto al ambiente de trabajo los resultados demuestran que los funcionarios que se encuentran bajo un liderazgo de tipo persuasivo por parte de su director presentan un mayor nivel de satisfacción laboral. También es el estilo de liderazgo delegativo el que presenta una menor satisfacción laboral de sus funcionarios, diferenciándose significativamente de los otros estilos de lide-

Tabla 7. Análisis de correlación de Pearson; influencia de los estilos de liderazgo en las distintas dimensiones de satisfacción laboral.

Dimensiones satisfacción laboral	Estilo directivo	Estilo persuasivo	Estilo participativo	Estilo delegativo
Cumplimiento con los lineamientos y objetivos	0,420	0,429	0,392	0,188
Satisfacción con la remuneración	0,481	0,497	0,402	0,112
Satisfacción con las relaciones interpersonales	0,438	0,428	0,352	0,204
Satisfacción con el ambiente físico	0,315	0,292	0,231	-0,043
Satisfacción con la supervisión y la participación	0,543	0,539	0,490	0,093
Satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo	0,349	0,330	0,326	0,167
Satisfacción con la calidad de producción en el trabajo	0,378	0,373	0,332	0,086
Satisfacción intrínseca con el trabajo	0,450	0,432	0,412	0,036
Satisfacción Total	0,558	0,549	0,483	0,112

Fuente: Elaboración propia.

razgo: directivo ( $p=0,027$ ); participativo ( $p=0,013$ ); y persuasivo ( $p=0,012$ ). En cuanto al nivel de explicación ejercido por parte del tipo de liderazgo, sobre la satisfacción laboral de los funcionarios con el ambiente de trabajo (eta<sup>2</sup>) alcanza al 6%. En cuanto a la satisfacción laboral total percibida por los funcionarios, se repite el hallazgo encontrado en las dimensiones anteriores; son los estilos de liderazgo directivo y persuasivo los que presentan mayores niveles de satisfacción laboral y es el de tipo delegativo el que presenta el valor más bajo.

Como refiere Artaza (2008), Chile actualmente posee indicadores sanitarios cercanos a de los países desarrollados, ello fundamentalmente debido a las condiciones generales del país. Pero existen todavía algunas falencias que no hay que dejar de lado, una vez solucionados los aspectos más críticos de infraestructura y obsolescencia tecnológica de la red hospitalaria, el problema central del sector puede resumirse, en una incapacidad de los gestores hospitalarios para adaptar la oferta hospitalaria a las nuevas necesidades de salud de la población, y para generar políticas efectivas de recursos humanos.

Dentro de estos procesos de cambio en una organización, el liderazgo parece ser una variable fundamental, llegando a ser el componente más importante en un proceso de reingeniería en las organizaciones ya que es el líder el responsable de tomar decisiones cruciales bajo estándares de presión, y mantener satisfecho al personal bajo en nuevo modelo de atención (Cabrera, 2009).

Aquello fue el principal fundamento para realizar el presente estudio, ya que el objetivo general planteado era determinar los estilos de liderazgo de directores de establecimientos y la satisfacción laboral percibida por los funcionarios de centros de atención primaria de salud urbanos de la comuna de Chillán, y la relación existente entre aquellas variables.

En general, los estudios disponibles muestran mayor cantidad de evidencia relacionada con estas variables de manera aislada o separada, como también asociada con otros factores organizacionales, es decir, muestran

una tendencia a describir los estilos de liderazgos en instituciones de salud, y por otro lado, describir niveles de satisfacción laboral y sus implicancias con variables como clima laboral, motivación y desempeño.

Ahora bien, las investigaciones que estudian la relación entre estas dos variables (Foong, 2001; Villalba, 2001; Hassan y Chandaran, 2002; Judge y Piccolo, 2004; Cuadra y Veloso, 2007), esto es, estilos de liderazgo y satisfacción laboral, sugieren en general que existe una correlación significativa, aunque moderada entre ellas, situación que es corroborada en el presente estudio. Los principales hallazgos de este trabajo fueron que el 38% de los funcionarios que trabajan en los distintos centros de atención primaria en salud en estudio percibieron que en su director predominaba el estilo de liderazgo "directivo".

Estos hallazgos, concuerda con lo encontrado por Aguilar, Calvo y García (2005) en el hospital público de Almería, España, en donde el estilo predominante era el orientado hacia la tarea, que según el autor promovía el respeto, compromiso y aceptación de ideas tradicionales. Al respecto, también Torres (2010) publicó que en un hospital cubano, el 50% de los subalternos del servicio de cuidados intensivos opinan que su líder tiene un estilo de liderazgo que se caracteriza en que el líder explica a sus subordinados como llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin consulta de ningún tipo.

Negussie y Demissie (2013) estudió la relación entre los estilos de liderazgo de los gerentes de enfermería y satisfacción en el trabajo de las enfermeras en el Hospital de la Universidad Especializada de Jimma, Etiopía. Entre sus principales resultados se observan que las enfermeras pueden preferir el estilo de liderazgo transformacional sobre el estilo de liderazgo transaccional. Por otra parte, desde el liderazgo transaccional, sólo se encontró recompensa contingente para ser estadísticamente significativa, mientras que las cinco dimensiones del estilo de liderazgo transformacional eran estadísticamente signifi-

cativas y se correlacionó con la satisfacción en el trabajo, tanto intrínseco como extrínseco.

Belmar (2007) donde los funcionarios identifican ser influenciados por un estilo de liderazgo Directivo, o sea, un líder que desarrolla un comportamiento normativo y evaluador, el cual ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas y desempeño. Cuadra y Veloso (2010) demostró que un líder que ejerce un grado de supervisión cercana (conducta clave en el estilo directivo) se asociaba positivamente con la conducta del supervisado, es decir, existía mayor motivación por realizar actividades y desempeñarse favorablemente.

En segundo lugar, el presente estudio encontró que el estilo de liderazgo Participativo también era percibido de manera recurrente por parte de los funcionarios (36%), en donde el director escucha, pregunta y se muestra asequible para sus subordinados. Este resultado no es aislado ya que concuerda con lo encontrado por Pedraja y Rodríguez (2008) quien estudió los efectos de los estilos de liderazgo en la eficacia (incluyendo el factor satisfacción laboral) en las instituciones públicas en Chile, quién concluye que existe una correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo participativo y la eficacia en aquellas instituciones (correlación Pearson 0,655).

González, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) estudiaron la relación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeros de hospitales públicos de Santiago de Chile. Entre los resultados más relevantes encontraron que la mayoría de los profesionales de Enfermería perciben el estilo de liderazgo "Entrenador" (37,9%), seguido por el estilo "Delegador" (23,4%), "Participativo" (20,6%) y en menor cuantía se percibe el estilo "Director". Al estudiar la correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los enfermeros estudiados, se evidencia que aquellos funcionarios con niveles de satisfacción positivo (muy y bastante satisfecho) son los que laboran en servicios clínicos ligados a cirugía y medicina, mientras que los niveles de baja satisfacción están relacionados con personal de enfermería

que trabaja en urgencias. Al estudiar el tipo de liderazgo percibido por los profesionales de enfermería estudiados respecto de la satisfacción laboral, los estilos "Delegador" y "Director" se correlacionan con poca y nula satisfacción laboral, respectivamente, mientras que los estilos "participativo" y "persuasivo" se relacionan preferentemente con el nivel "bastante satisfecho".

Finalmente, en la presente investigación en los centros de salud primaria de la comuna de Chillán se encontró que el estilo de liderazgo Delegativo era el estilo que predominaba en menor medida con un 9%. Con esto se puede inferir que probablemente una de las tareas más difíciles de un directivo, es delegar responsabilidades y conferir autoridad a sus subordinados, en contraposición a lo que demanda la cultura organizacional en salud, ya que este estilo requiere de altos niveles de madurez tanto del directivo como de los subordinados o del equipo. Existe la sensación por parte del líder que delegando se pierde el control de las situaciones.

En relación al nivel de satisfacción laboral percibida por los distintos funcionarios de los centros de salud fue posible establecer que los resultados concuerdan con los encontrados por diversas investigaciones internacionales y nacionales. En este sentido, lo encontrado en este estudio da cuenta que en general el 52% de la muestra se encuentran en un rango de satisfacción medio, el 44% se encuentra altamente satisfecho, lo que no es menor, ya que este dato puede aportar positivamente para la implementación de cambios organizacionales y además constituye un buen indicador de gestión. Finalmente, el 4% de ellos percibe un nivel bajo de satisfacción.

Concuerda con lo encontrado por ejemplo por García, Luján y Martínez (2007), en México en donde se evidenció que el nivel de satisfacción en los funcionarios de salud era "medio" con puntuaciones promedio de 4,8. Paredes (2006), en un hospital peruano observó que el 56% se encuentra satisfecho en su trabajo, ésta respuesta es reforzada por el 80% que niega detestar o sentirse frustrado por el trabajo que realiza en la actualidad. También

concreta con lo encontrado en investigaciones realizadas en Chile con respecto al nivel de satisfacción de personal sanitario, en este sentido los hallazgos encontrados por Fernández y Paravic (2003), Cristino (2006) y Yáñez (2010). En la primera se concluyó que, en general, las enfermeras se perciben medianamente satisfechas con su trabajo, existiendo diferencias entre las enfermeras del sector privado y público, en las primeras existía mayor nivel de satisfacción. En el segundo estudio se concluyó que en los centros de salud primario el 83% de los encuestados se encuentra satisfecho con su trayectoria y orgullosos de pertenecer al consultorio, sin diferencias significativas de los que llevan más de seis años trabajando. Finalmente, el tercer estudio reflejó que el 51% de los funcionarios se sentía satisfecho con su trabajo.

Cabe mencionar que los niveles de satisfacción encontrados en este estudio para los distintos centros de salud, la más alta puntuación en el nivel alto de satisfacción se encontró en Los Volcanes, seguido de San Ramón Nanto y donde se encontró la más baja satisfacción fue en el centro de salud Ultraestación. Ahora bien, en el análisis más detallado por cada categoría de funcionarios, el presente estudio evidencia que existe en general niveles de satisfacción laboral medios y altos, no existiendo notoria diferencia entre los distintos funcionarios. Llama la atención el resultado en la categoría F (auxiliares de servicio, choferes, guardias) ya que no existen casos que refieran un nivel bajo de satisfacción.

Es relevante destacar también que se ha comprobado la influencia que tiene el liderazgo en la satisfacción laboral. En estudios realizados en EEUU (Foong, 2001) determinaron que el liderazgo tiene un gran impacto sobre el éxito de una organización, que haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción, por lo que se hace necesario entrenar y reentrenar esta habilidad. Judge y Piccolo (2004) encontraron que, por una parte, la correlación entre el estilo transformacional y satisfacción del colaborador con el trabajo es de (correlación Pearson

0,58 y, por otra, la correlación entre el estilo transaccional y satisfacción laboral del colaborador es de 0,64, siendo ambas significativas. Este último descubrimiento profundiza la idea de estilos con tendencia directiva poseen mayor nivel de satisfacción laboral en sus subordinados, aquello queda reflejado en los resultados en el centro de salud Violeta Parra donde el 66,7% se encontraba en un nivel alto de satisfacción y percibieron como predominante un estilo directivo por parte del director, 43,6%.

En la presente investigación se encontró que el estilo de liderazgo directivo, participativo y persuasivo se correlacionaba positiva y moderadamente con satisfacción laboral total, con un valor de correlación de Pearson 0,558, 0,483 y 0,549 respectivamente, solo la relación entre estilo delegativo y satisfacción fue débil, 0,112. Aun así, no fue nula, lo que indica que siendo distinta de cero alguna incidencia tiene.

Por tanto, se puede establecer que, el estilo de liderazgo ejerce una influencia positiva en la variable satisfacción laboral (aunque ya se declaró que no es el único factor incidente), siendo, una de las variables de mayor relevancia organizacional.

Las dimensiones que desde un punto de vista estadístico ( $p < 0,05$ ) que en mayor medida fueron influenciadas por los estilos directivo, participativo y persuasivo fueron: la satisfacción con la supervisión y participación en la supervisión ( $p = 0,003$ ); esto quiere decir que los funcionarios en general se sienten satisfechos con la relación que existe con su director, el apoyo y reconocimiento que reciben por parte de ellos y en la participación en las decisiones de su unidad, en este sentido los funcionarios que se encontraban bajo un liderazgo de tipo directivo percibían una satisfacción mayor que los funcionarios de los centros de salud que se hallaban bajo un liderazgo de tipo delegativo por parte de su director ( $p = 0,001$ ).

En segundo lugar, se encuentra relación estadística entre la satisfacción respecto a la remuneración y las prestaciones ( $p = 0,005$ ); (siendo el estilo persuasivo el con mayor nivel de satisfacción en esta área), por lo que existiría sa-

tisfacción respecto al salario, las disposiciones legales y los beneficios recibidos.

En tercer lugar, se encuentra relación estadística entre la satisfacción y el ambiente de trabajo ( $p=0,013$ ); también los resultados muestran que los funcionarios que se encuentran bajo un liderazgo de tipo persuasivo, por parte de su director del centro de salud, presentan un mayor nivel de satisfacción laboral. Esto también se fundamenta con los hallazgos encontrados por Chiang y cols. (2007) donde el entorno físico de trabajo muestra una relación estadísticamente significativa con la variable satisfacción laboral ( $r=0,813$ ). En este sentido Ortega (2009) establece en su investigación sobre satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes que el 67% de los encuestados refiere satisfacción en la dimensión condiciones laborales y en la dimensión ambiente físico el 76% refiere altos niveles de satisfacción.

En este sentido Artaza (2008) difiere acerca de este punto, debido a que expone que una de las principales deficiencias del sistema de salud en Chile es la obsolescencia en los recursos físicos. Es por ello que en los últimos años se han realizado esfuerzos económicos, que han llevado a que por ejemplo el servicio de salud Ñuble presente aumento en el presupuesto de manera sostenida.

Finalmente, fue posible establecer que la influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción total ( $p=0,002$ ), es estadísticamente significativa.

## **CONCLUSIONES**

El estilo de liderazgo predominante (en el total de la muestra) en los directores de los distintos centros de atención primaria en salud en estudio, según el modelo propuesto, es el Directivo con 38%, seguido del estilo Participativo con 36%, en tercer lugar, el persuasivo con un 17% y, finalmente, el estilo delegativo con un 9%.

Al analizar los resultados por cada centro de salud en estudio se encuentra que el estilo de liderazgo predominante (percibido por los funcionarios) del director de San

Ramón Nonato es el Participativo, con un 44,4%. Para el centro de salud Los Volcanes, los resultados muestran que el estilo predominante es el Participativo con un 37%. En el centro de salud Ultraestación, el estilo Participativo es el que predomina según la percepción de los funcionarios con un 31,6%. Por su parte, los resultados para el centro de salud Violeta Parra muestran que el estilo predominante es el Directivo con un 43,6%. Mismo estilo que predomina en el centro de salud Isabel Riquelme ya que el 46,7% de los funcionarios percibe que el director posee un estilo Directivo.

En general, la satisfacción laboral total percibida por los funcionarios de los distintos centros de atención primaria en salud muestra que: el 52% muestra un nivel medio de satisfacción, el 44% de la muestra se encuentra en un nivel alto de satisfacción, y el 4% de ellos presenta un nivel bajo de satisfacción. El centro de salud donde prevalece una mayor satisfacción con un nivel alto es en Violeta Parra, con un 66,7%. El centro de salud que exhibe un mayor nivel bajo de satisfacción es en el Ultraestación con un 10,5%. En el centro de salud San Ramón Nonato la categoría de funcionarios que presentan más altos indicadores de satisfacción es la categoría C-D (técnicos paramédicos, técnicos de nivel superior de enfermería). En el caso del Violeta Parra y los Volcanes la categoría que presenta mayores niveles de satisfacción es la A (médicos, odontólogos, químicos farmacéuticos) con el 100% de la muestra en ese nivel. En el centro de salud Isabel Riquelme destaca la percepción de la categoría F (auxiliares de servicio, guardias, choferes) y en el centro de salud Ultraestación la categoría que presenta más alto nivel de satisfacción es la E (administrativos) y F con un 44% y 50% respectivamente.

Si el análisis se realiza con toda la muestra (179) se puede decir que las categorías de funcionarios que presentan mayor nivel alto de satisfacción son aquellos de la categoría F con un 60%. La categoría B (enfermeras, psicólogos, nutricionistas, asistentes sociales), la mayoría percibe una satisfacción media, con un 60%. En tanto es la categoría

A la que posee un mayor nivel bajo de satisfacción (8,7%) en relación a las otras categorías de funcionarios. Por su parte en el caso de los funcionarios de la categoría C-D el 54% posee un nivel medio de satisfacción. Por último, en los funcionarios de la categoría E el 50% muestra un nivel medio de satisfacción.

Se establece que los estilos de liderazgo influyen moderada y positivamente en la percepción de satisfacción laboral total. Las correlaciones son las siguientes; estilo de liderazgo Directivo (0,558), Persuasivo (0,549) y participativo: (0,483). El estilo delegativo correlaciona débilmente con satisfacción laboral total (0,112).

Ahora bien, las dimensiones que son influenciados significativamente por los estilos directivo, participativo y persuasivo son: la satisfacción con la remuneración y las prestaciones, la satisfacción con el ambiente físico de trabajo, la satisfacción con la supervisión y participación y la satisfacción total.

Las conclusiones extraídas son una aportación valiosa a las investigaciones sobre liderazgo y su relación con la satisfacción laboral en instituciones de salud, lo que permitirá formular estrategias que contribuyan a mejorar indicadores en este ámbito.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J., y Aravena, G. (2009). Efecto de las creencias organizacionales en los estilos de liderazgo. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío. Concepción, Chile.
- Aguilar, M., Calvo, A., y García, M. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud Pública de México*, 49(6), 401-407.
- Alba, A., Salcedo, R., Zárate, R., y Higuera, F. (2008). Satisfacción laboral del personal de enfermería en el Hospital General de México. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 16(3), 155-160.
- Artaza, O. (2008). Los desafíos de la autogestión hospitalaria. *Revista chilena de pediatría*, 79(2), 127-130.
- Belmar, H., y Crisosto, M. (2007). Estudio de la relación clima organizacional, liderazgo y desempeño laboral en los funcionarios de los establecimientos educacionales técnicos. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
- Cabrera, F. (2009). Desarrollo y erosión de la confianza en las jefaturas de un centro de salud. Seminario para optar al grado de licenciado en psicología. Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M., y Nuñez, A. (2009). Clima institucional y satisfacción laboral: Un análisis de género y edad en el sector estatal (instituciones públicas). *Revista de trabajo y Seguridad Social. Recursos humanos*, (310), 121-144.
- Chiang, M., Salazar, C., y Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 16(2).
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Davis, K., Keith, J., Newstrom, J., Werther, W., Davis, K., Davis, K., y Davis, R. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Fernández, B., y Paravic, T. (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile. *Ciencia y enfermería*, 9(2), 57-66.
- Fischman, D. (2003). Camino del líder. Chile: Editorial Alfaguara.
- Fernández, B. (2002). Nivel de satisfacción laboral de las enfermeras de hospitales públicos y privados de la



- provincia de Concepción. Tesis para optar al grado de Magíster en Enfermería. Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
- García, M., Luján, M., y Martínez, M. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 15(2), 63-72.
- González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., y Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago, Chile. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., y García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1).
- Jiménez, G. Á. (2006). Concepciones acerca del liderazgo de enfermería. *Enfermería Global*, 5(2).
- Meliá, J., y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Ministerio de Salud. (2000). Situación actual de los recursos humanos de salud en Chile. 21 de Diciembre de 2010, de Ministerio de Salud de Chile. Sitio web: <http://www.observatoriorh.org/esp/pdfs/datos-dechile.pdf>
- Molina, S. (2005). Satisfacción usuaria, una herramienta de gestión, en el primer nivel de atención de salud. Tesis presentada para optar al grado académico de Magister en Salud Pública, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
- Municipalidad de Chillán. (2009). Transparencia municipal. 2 de Mayo 2009, de Municipalidad de Chillán. Sitio web: <http://www.municipalidadchillan.cl/media/TransparenciaMunicipal/subdere/presupuestosaludgastos.pdf>
- Negussie, N., y Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of nurses managers and nurses' job satisfaction in jimma university specialized hospital. *Ethiopian journal of health sciences*, 23(1), 50-58.
- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Zúñiga, Y. (2002). Satisfacción laboral en enfermeras de consultorios urbanos y rurales provincia de Concepción. Tesis para optar al grado de magíster en enfermería. Universidad de Concepción, Concepción, Chile.

