



**Universidad**  
Zaragoza

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**  
**MÁSTER UNIVERSITARIO EN PSICOLOGÍA GENERAL SANITARIA**

**LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS: SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN Y**  
**SATISFACCIÓN LABORAL EN LA TCAE**  
**UN ESTUDIO DESDE EL ENFOQUE LMX**

Alumna: **Genoveva Semís Ibars**

NIA: **641930**

Director: **Ángel Barrasa Notario**

**AÑO ACADÉMICO 2021-2022**



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y Humanas - Teruel  
**Universidad Zaragoza**

## **Agradecimientos**

Me gustaría agradecer a todas las personas que han hecho posible que este estudio llegue a su término, a mi familia y amigos por su apoyo incondicional y su conformidad ante muchos momentos que han condicionado mi ausencia, y a mi tutor D. Ángel Barrasa Notario por guiarme y aconsejarme durante todo el proceso.

También, quiero agradecer a todas las personas que se prestaron a participar en este estudio, ya que sin ellas no habría sido posible. Estas son las supervisoras y, la directora de Enfermería, TCAEs y miembros responsables del sindicato *SAE*. A todas, muchas gracias por invertir vuestro valioso tiempo en apoyar mi investigación.

## Índice

### Contenido

Índice.....	3
Resumen.....	4
Introducción.....	5
Motivación y satisfacción laborales.....	6
Motivación y satisfacción laborales en el personal sanitario.....	7
Liderazgo.....	8
El liderazgo desde la Teoría del Intercambio Líder Miembro (LMX).....	8
El liderazgo LMX y su relación con la motivación y satisfacción laborales.....	9
El LMX y su relación con la motivación y satisfacción laborales en el personal de enfermería.....	9
Objetivos e hipótesis.....	11
Método.....	12
Muestra.....	12
Medidas.....	13
Procedimiento.....	15
Resultados.....	15
Proporción de TCAEs que perciben un buen LMX.....	15
Proporción de TCAEs que muestran alta motivación laboral.....	16
Proporción de TCAEs con niveles medios y altos de satisfacción laboral.....	16
Correlaciones entre el LMX y las variables motivación y satisfacción laboral en las TCAEs.....	17
Discusión.....	17
Calidad de liderazgo LMX del supervisor desde el punto de vista de la TCAE.....	17
Motivación y Satisfacción laborales en las TCAEs.....	18
Correlaciones entre LMX-Motivación Laboral y LMX-Satisfacción Laboral.....	19
Conclusiones.....	19
Limitaciones de estudio y propuestas de futuras investigaciones.....	21
Referencias.....	22
Anexo I. Número de TCAEs en los hospitales pertenecientes al SALUD de Zaragoza.....	26
.....	26
Anexo II. Resultados de fiabilidad de los cuestionarios LMX, motivación y satisfacción laborales.....	28
Anexo III. Encuesta anónima realizada a las TCAEs.....	29
Anexo 4. Declaración responsable de uso de datos pseudonimizados.....	36
Anexo 5. Autorización desde Dirección de Enfermería del H.P.N.S.G.....	37

## Resumen

Los objetivos de este estudio son explorar niveles de motivación y satisfacción laborales de las TCAEs, y su percepción sobre la calidad de LMX de sus mandos intermedios. Asimismo, explorar correlaciones entre niveles de motivación y satisfacción laborales y niveles de calidad de LMX percibida. Los resultados muestran un alto porcentaje de TCAEs con niveles bajos en motivación (24%) y percepción de calidad de LMX (18%), así como un porcentaje muy alto con niveles medios o normales en satisfacción laboral (93%). También muestran correlación directa entre LMX y motivación laboral; sin embargo, no muestran correlaciones entre el LMX y satisfacción laboral. Estos resultados sugieren tener en cuenta desde las áreas de RRHH y Prevención de Riesgos Laborales estrategias que promuevan el aumento en la motivación laboral en las TCAEs, la mejora de liderazgo formal de los mandos intermedios y mejora en las relaciones en la díada supervisor/TCAE.

*Palabras clave:* TCAE, mandos intermedios, supervisores, motivación laboral, satisfacción laboral, liderazgo formal, LMX.

## Abstract

The aims of this study are to explore the levels of motivation and job satisfaction of TCAEs (CNAs) as well their perception of the quality of LMX of their middle managers; also, to explore correlations between levels of motivation and job satisfaction and levels of perceived LMX quality. The results show a high percentage of TCAEs with low levels of motivation (24%) and perception of the quality of LMX (18%), as well as a very high percentage with average or normal levels of job satisfaction (93%). Likewise, a correlation is shown between the LMX and job motivation; however, no correlations are shown between the LMX and job satisfaction. These results suggest considering, from the areas of HR and Occupational Risk Prevention, strategies that promote an increase in work motivation in the TCAEs, improvement in the learning of formal leadership of middle managers and improvement in relations in the supervisor/TCAE dyad.

*Keywords:* TCAE, middle management, supervisors, job motivation, job satisfaction, formal leadership, LMX.

## LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

El personal de enfermería que integra a los equipos de los centros incluidos en el sistema sanitario español (hospitales, centros de atención primaria, atención secundaria, atención terciaria, residencias de tercera edad, etc...) se compone de dos categorías, una es el graduado universitario en Enfermería, y el otro es el diplomado en Técnicos en Cuidados Auxiliares de Enfermería (en adelante, TCAE), que corresponde académicamente, a un grado medio de Formación profesional (Real Decreto, 1987). El TCAE se ocupa, principalmente, de la atención y acompañamiento al paciente hospitalizado, desde su ingreso hasta que se va de alta o, en el peor de los casos, hasta que fallece. Entre otras funciones, se ocupa de los cuidados básicos y paliativos no invasivos como son asistencia en su higiene personal, alimentación, preparación para pruebas de intervención quirúrgica, pruebas diagnósticas, etc..., así como de dar apoyo a la enfermera en aplicación de técnicas invasivas (sondajes, curas, ...).

Según los datos facilitados por el *Portal de Transparencia de Aragón* (2022), las plantillas de personal TCAE, solo en los hospitales públicos que conforman la red del *Servicio Aragonés de Salud* (SALUD) en la ciudad de Zaragoza (sin contar con los centros de Atención Primaria o de Especialidades) está en torno a los 2200 (véase anexo 1). Por tanto, entendemos que el número de TCAEs que trabaja en los hospitales a nivel nacional es mucho mayor. Por ello, se considera un eslabón de la cadena de los equipos multidisciplinares de gran peso y apoyo en las actividades rutinarias hospitalarias.

Para un TCAE, la labor de cuidar a un enfermo ingresado posee un alto contenido emocional, ya que puede tener resultados reconfortantes (los pacientes se van de alta mejorando su estado), pero también, resultados desmoralizadores (los pacientes mueren), dependiendo del servicio donde se encuentren prestando sus servicios (Resino, 2020). Por ello, desde las áreas de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales, cada vez se toma más conciencia de crear ambientes saludables, no solo dirigido hacia la figura del TCAE, sino hacia todos los sanitarios en general, a través de diferentes planes de prevención e intervención mediante iniciativas como talleres o cursos sobre autogestión emocional y estrategias de afrontamiento de problemas (Martínez, 2020).

Un ambiente de trabajo saludable se define como un lugar donde cada trabajador, principalmente, se siente motivado para alcanzar las metas propuestas en su día a día; por el contrario, un ambiente laboral poco saludable se define como un ambiente cargado de tensiones, conflictos y baja motivación, que suele llevar implícita la mala gestión y una dinámica tóxica en el equipo (De Melo y Schindwein, 2011). Estos últimos supuestos, sin ser llevados a cabo en un tiempo prolongado, pueden conllevar el riesgo de padecer problemas físicos como lesiones musculares incapacitantes, dolores de cabeza o espalda crónicos,

enfermedades cardiovasculares; incluso, podrían derivar en desequilibrios psicológicos como insomnio crónico, irritabilidad, crisis de ansiedad, estrés crónico o síndrome de Burnout. Por ende, acaba repercutiendo en su estado de satisfacción laboral, el cual va mermando hasta el punto de que ir a trabajar se convierte en un sufrimiento (Giraldo et al. 2011; Luengo et al. 2020; Mansour y Sharour, 2021).

Se define como liderazgo a influencia que ejerce una persona sobre otra u otras para llevar a cabo una conducta y, a su vez, se conviertan en sus seguidores. El líder formal es aquel miembro que se encuentra en una posición jerárquica superior y que dirige o controla a los equipos de trabajo en las organizaciones (Yukl, 2008). Una de las teorías de liderazgo es la de *Intercambio líder-Miembro (LMX)*, que se centra en una influencia y patrón de refuerzo mutuo entre el jefe o dirigente como líder formal y su miembro subordinado como seguidor (Nader y Castro, 2010).

Una de las estrategias llevadas a cabo en las organizaciones para crear ambientes saludables manteniendo a los trabajadores motivados durante su jornada y satisfechos con su trabajo es estar al tanto del estilo de liderazgo formal ejercido por el o los miembros dirigentes o controladores de equipo (Aguilar-Luzón et al., 2007; De Melo y Schlindwein, 2011). Algunos estudios realizados en ambientes hospitalarios reflejan resultados de la correlación directa entre alta calidad del liderazgo por parte de los mandos intermedios y la alta satisfacción y motivación laboral de sus trabajadores subordinados, hechos que, a su vez, repercuten en una mayor calidad asistencial a sus pacientes (p.ej. Huamán, 2019; Tordera, 2002).

Dada la relación que tiene el liderazgo en el estado psicológico del personal sanitario para realizar de forma saludable su labor rutinaria, y el gran peso que tiene la figura del TCAE en los equipos multidisciplinares de los hospitales, en este estudio nos proponemos evaluar la percepción de los TCAEs sobre la calidad de liderazgo de sus mandos intermedios, así como explorar si éste tiene relación con su grado de motivación y satisfacción laborales, con el fin de, en un futuro, poder incidir en aquellos aspectos que promuevan el mantenimiento o la mejora de las tres dimensiones.

### *Motivación y satisfacción laborales*

La Motivación Laboral se define como el proceso por el cual una persona se impulsa con cierta estimulación e iniciativa hacia una conducta o actividad con el fin de satisfacer las necesidades propias o de un conjunto (Morlegan y Ayala, 2011). Esta puede ser extrínseca, que está más enfocada a necesidades ambientales y sociales (equilibrio actividad-salario, seguridad

económica, respaldo de los superiores, sentido de pertenencia al grupo, ...), o intrínseca, que está más enfocada en cubrir necesidades internas (actitud, necesidad de superación y logro, sentido de eficiencia y responsabilidad, estado de ánimo, ...) (Bello y Bustamante, 2019). En cualquier caso, para valorar el grado de motivación laboral en un trabajador, se sugiere tener en cuenta las dos vertientes (Huamán, 2019). Por ello, en este estudio se explorará la variable Motivación en las TCAEs, evaluando los niveles tanto de la motivación extrínseca como de la intrínseca. Por otro lado, la Satisfacción Laboral se define como el bienestar psicosocial al que llega un individuo cuando las necesidades que requieren las características de su puesto se corresponden con los recursos que tiene disponibles (García-Ramos et al., 2007). Algunos de los factores a tener en cuenta son el estado emocional, la propia percepción sobre las características o condiciones laborales, la calidad de relación y comunicación con sus superiores y compañeros de equipo y su actitud o iniciativa para participar en labores de mejora y para hacer frente a las necesidades para conseguir la meta propuesta, grado de interferencia en otras áreas de su vida (familiar, económica, social,...) (Aranaz y Mira, 1988; Castillo et al., 2019; García-Pozo et al., 2010).

### *Motivación y satisfacción laborales en el personal sanitario*

La motivación y satisfacción laborales en los entornos hospitalarios son factores básicos a tener en cuenta para crear ambientes saludables y mantener el buen funcionamiento de los servicios. Según Rivera et al., (2018), mantener la motivación en el sanitario activa, orienta, dinamiza y mantiene comportamientos hacia los objetivos deseados. Asimismo, se ha demostrado que existe una relación directa significativa entre altos niveles de motivación y satisfacción laborales y una mayor garantía de éxito en el cumplimiento de los objetivos y una mayor calidad en las relaciones interpersonales (Rivera et al., 2018). En lo que respecta a los TCAEs, hay evidencias científicas sobre la relación entre los niveles altos de motivación y satisfacción y la capacidad de afrontamiento emocional en las actividades hospitalarias (Pérez-Fuentes et al., (2018). Asimismo, el estrés crónico en las TCAEs actúa como un factor predisponente a un constante nivel motivacional bajo, y se considera importante explorar el clima organizacional y las relaciones con los miembros de los equipos como posibles factores influyentes (Alpi y Flórez, 2004).

Por lo anterior citado, uno de nuestros objetivos de este estudio se centrará en evaluar dos aspectos en las TCAEs, por un lado, sus niveles de motivación laboral y, por otro, sus

niveles de satisfacción laboral. Todo ello con el fin de proponer futuras intervenciones que influyan en el mantenimiento o la mejora de estas dimensiones.

### *Liderazgo*

Se define como liderazgo a la capacidad de influir de un individuo sobre otros con el fin de conseguir propósitos, resolver conflictos entre él y sus seguidores o mantener el equilibrio entre todos los miembros de un grupo (Johnson et al., 2003). Hay dos estilos, el liderazgo formal y el liderazgo informal. En el liderazgo informal el líder se encuentra en un estatus igual que sus seguidores (Yukl, 2008); en el liderazgo formal el líder se sitúa en una jerarquía que lo posiciona por encima de sus seguidores y adquiere el poder sobre las decisiones del grupo (Yukl, 2008).

En los entornos hospitalarios, un líder formal es la figura de “supervisor”, que suele ser una enfermera graduada y se colocará, a nivel jerárquico, en los mandos intermedios, teniendo como superiores a la dirección de enfermería y como subordinados a las enfermeras y a los TCAEs. Esta figura tiene el rol de dirigir y controlar la gestión del equipo material y humano del servicio o unidad hospitalaria que se le ha asignado (López, 2020). El estilo de liderazgo influye en la capacidad y disposición de los TCAEs para asumir la carga de trabajo que les corresponde por categoría en cada servicio (Balsanelli et al., 2009).

### *El liderazgo desde la Teoría del Intercambio Líder Miembro (LMX)*

Dentro de los enfoques contemporáneos de liderazgo se encuentran las *Teorías Implícitas de Liderazgo*. Éstas se alejan de otros enfoques que se centran más en un liderazgo promedio, es decir, liderazgos basados en considerar al grupo como un todo sobre el que ejercer influencia y ponen el foco en los prototipos o esquemas cognitivos que se forman en cada uno de los seguidores de un líder a raíz de experiencias anteriores, es decir, forman un ideal de rasgos que debe poseer un líder y cómo debe interactuar con ellos de forma individual para comprender su comportamiento (Nader y Castro, 2010).

Una de las teorías implícitas es la *Leader Member Exchange Theory*, cuya traducción al español es la *Teoría de Intercambio Líder Miembro* (en adelante, LMX). Desde esta teoría se estudia la relación en la diada líder-subordinado como elementos claves para explicar el efecto de las dinámicas organizacionales y el fomento del trabajo en equipo (Barrasa et al. 2008; López, 2020; Nader y Castro, 2010). Su premisa fundamental se basa en que el líder establece relaciones cercanas con cada uno de sus miembros subordinados (o con algunos de ellos), que



irían más allá del compromiso formal. Si en esta interacción entre líder y subordinado se mantiene el patrón de intercambio de refuerzo mutuo, además de una confianza sólida y respeto bidireccional, se mantendrá en el miembro subordinado una sensación de satisfacción tanto con su líder como con su compromiso motivacional para llevar a cabo el trabajo necesario y promover el éxito en la organización (Nader y Castro, 2010; Uzurriaga et al., 2020).

### *El liderazgo LMX y su relación con la motivación y satisfacción laborales*

En la literatura disponible existen diferentes estudios sobre la influencia del LMX de un miembro dirigente en la motivación y satisfacción laborales en los miembros subordinados de diferentes entornos laborales. Por ejemplo, Malik et al., (2015), realizó un estudio desde el enfoque LMX sobre la influencia que ejerce el líder en (entre otros factores) la motivación y satisfacción de los empleados de diferentes ámbitos (telefonía, textil y alimentación) de Nepal, Pakistán, India y Sri Lanka; los resultados establecieron conclusiones que apoyaron sus hipótesis, determinando que había una relación positiva y estadísticamente importante entre el LMX y dichas variables, y que, por tanto, había que promover iniciativas que promovieran un liderazgo influyente. Por su parte, Olutade et al., (2015) realizaron un estudio desde el enfoque del liderazgo LMX para explorar las habilidades que debía tener un líder formal para conseguir que los empleados de las empresas fueran más productivos; los resultados determinaron que se debía intervenir en aspectos centrados en la mejora de la calidad de esta relación entre líder y miembro subordinado como estrategia para mantener al trabajador motivado y satisfecho, disminuyendo así el riesgo de fuga de talentos.

### *El LMX y su relación con la motivación y satisfacción laborales en el personal de enfermería*

Como ya hemos visto en el apartado con el epígrafe Satisfacción Laboral, una de las características que la define es la calidad de la relación que tienen con los superiores, que bien podría relacionarse con la calidad de liderazgo que ejerce este dirigente. Asimismo, en otro apartado relacionado con los profesionales de los entornos hospitalarios hemos mencionado la relación existente entre el estilo de liderazgo ejercido por los miembros de cargos superiores y la capacidad de las TCAEs para asumir la carga de trabajo (Balsanelli et al., 2009), que bien podría relacionarse con la definición de Motivación propuesta por Morlegan y Ayala (2011) y que lo define como esa estimulación, iniciativa o impulso hacia una conducta o actividad con el fin de satisfacer las necesidades propias o de un conjunto. Pues bien, sumado a esto, podemos mencionar varios estudios a nivel internacional, cuyos resultados favorecen a nuestro objetivo

de investigación. Por ejemplo, Portoghese et al., (2015) realizó un estudio transversal con una muestra de 935 enfermeras de cuatro hospitales de Italia centrado en varias dimensiones, entre las que se encontraba explorar el nivel de satisfacción laboral de las enfermeras; entre sus conclusiones determinaron que una de las claves de garantía de tener a las enfermeras con buena satisfacción laboral está en el estilo de intercambio líder-miembro, es decir, en esta relación recíproca y en la necesidad de promocionar ambientes donde la influencia del líder formal tuviera un impacto positivo en ellas. Por su parte, Dechawatanapaisal (2018) realizó un estudio en hospitales de Tailandia centrado en explorar la influencia que ejerce el LMX y su relación con la integración en el equipo sanitario y su intención de rotación a otros servicios; los resultados establecieron una correlación directa y significativa entre el LMX y la integración con el equipo, así como una correlación inversa con la intención de rotación a otros servicios. Estas dos dimensiones, según algunas investigaciones a profesionales de la sanidad, estarían directamente relacionadas con el LMX ejercido por los supervisores y con el grado de satisfacción laboral en las que se encuentran los profesionales subordinados (p.ej. González et al., 2013; López et al., 2019).

Situándonos en España, Tordera (2002), realizó un estudio longitudinal en dos tiempos y diferentes ámbitos, entre ellos, el hospitalario, en concreto, en los equipos sanitarios de Atención Primaria de los hospitales de Almería ciudad y provincia. La intención de dicho estudio era conocer la influencia del LMX en diversas variables, entre la que se encontraba la satisfacción laboral del trabajador dividida en subgrupos o facetas. Entre los resultados de su tesis, encontró que existen facetas que se incluyen en un estado de satisfacción laboral que se correlacionan positivamente con el LMX y lo hacen como consecuentes, como, por ejemplo, la satisfacción del subordinado con la empresa o con las unidades de trabajo. En lo que respecta a Aragón, López (2020), realizó una tesis doctoral llamada *Relaciones interpersonales claves en el liderazgo de los mandos intermedios de enfermería*, en la que exploraban las características e influencias de las relaciones interpersonales en la diada supervisor-enfermera. Realizó su estudio incluyendo a todos los hospitales de las tres provincias que forman la red del *Servicio Aragonés de Salud* (SALUD). Entre los resultados, encontró una correlación positiva significativa entre la calidad de LMX ejercido por la supervisora y la satisfacción laboral de las enfermeras.

Por otro lado, hemos comentado anteriormente que, tanto en los hospitales de Zaragoza, (donde se centra nuestro estudio) como a nivel nacional, es el supervisor quien tiene la función de dirigir y controlar las actividades laborales a las TCAEs. Sin embargo, no se encuentran disponibles estudios relacionales con respecto al LMX de los supervisores y su

influencia en el grado motivacional y satisfactorio de las TCAEs. En este sentido, la literatura disponible se centra en todos los profesionales de la enfermería en conjunto (enfermeras y TCAEs) o, exclusivamente, en la diada supervisor-enfermera. Por ello, los otros objetivos que proponemos en este estudio son: 1. explorar la calidad de LMX percibido por ellas planteando cortes que determinen buena o mala calidad; 2. Explorar la posible relación existente entre los niveles de LMX percibido por las TCAEs y sus niveles de motivación y satisfacción laborales.

### *Objetivos e hipótesis*

El objetivo principal de este estudio es explorar los niveles de motivación y satisfacción laborales, y percepción sobre la calidad de LMX ejercido por parte de su supervisora como líder formal, con el fin de explorar si existen correlaciones, por un lado, entre niveles de calidad de LMX y niveles de satisfacción laboral y, por otro, entre niveles de calidad de LMX y niveles de motivación laboral. Por tanto, los objetivos específicos serán varios con las siguientes hipótesis:

1. Evaluar la calidad del LMX percibido por las TCAEs hacia su supervisor, como líder formal, estableciendo cortes para la dicotomía calidad de LMX sí, calidad de LMX no.

Hipótesis 1. Se espera encontrar una visión generalizada de las TCAEs sobre la percepción de un LMX de calidad por parte de la supervisora como líder formal. Por tanto, se encontrará una mayor proporción de TCAEs que muestren puntuaciones altas en la percepción de LMX por parte de su supervisora que la proporción que muestren unas puntuaciones bajas de la misma.

2. Explorar el grado de motivación y el grado de satisfacción en el que se encuentran las TCAEs, estableciendo cortes para determinar baja o alta motivación laboral, y alta media o baja satisfacción laboral. Para ello nos planteamos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a. Se encontrará que la proporción de TCAEs que muestren puntuaciones de alta satisfacción o satisfacción media laboral es superior a la proporción que muestren baja satisfacción laboral.

Hipótesis 2b. Se encontrará que la proporción de TCAEs que muestren puntuaciones altas en la variable motivación laboral es superior a la proporción que muestre puntuaciones bajas en dicha variable.

3. Explorar correlaciones entre el LMX y la motivación y satisfacción laboral. Para ello estableceremos los siguientes objetivos:

3.1. Averiguar si existe correlación inversa significativa entre la calidad de LMX percibido por la TCAE por parte de su supervisora y niveles de satisfacción laboral en el TCAE. En este sentido, puntuaciones bajas indicarán que existe alta satisfacción laboral; puntuaciones medias indicarán que existe satisfacción laboral normal o equilibrada; puntuaciones altas indicarán que existe un nivel bajo de satisfacción laboral.

Hipótesis 3. 1.a. Se encontrará una correlación negativa significativa entre puntuaciones de un LMX percibido y puntuaciones de satisfacción laboral.

3.2. Averiguar si existe correlación directa significativa entre la percepción de la TCAE sobre la calidad de LMX de su supervisor y niveles de motivación laboral en la TCAE. En este sentido, Puntuaciones bajas indicarán que las TCAEs se encontrarán con niveles bajos de motivación durante su jornada laboral; puntuaciones altas indicarán que se encontrarán con una buena o alta motivación durante su jornada laboral.

Hipótesis 3. 2.a. Se encontrará una correlación positiva significativa entre un liderazgo LMX percibido por los TCAEs y una alta motivación laboral en éstas.

### **Método**

#### *Muestra*

En este estudio participaron 94 TCAEs todas ellas mujeres que prestaban sus servicios en tres hospitales de la ciudad de Zaragoza. La muestra constó de las siguientes encuestas: H.1 = 17 TCAEs; H.2 = 53 TCAEs y H.3 = 24 TCAEs.

Asimismo, se abstuvieron de cumplimentar la encuesta aquella TCAEs que llevaban menos de quince días trabajando en el mismo servicio. La razón de exigir este criterio para el estudio fue que, siguiendo a Liden et al., (1997), está demostrado empíricamente que las primeras dos semanas de relación son suficientes para crear vínculos de liderazgo entre líderes y sus seguidores. Por ello, entendemos que la permanencia mínima de dos semanas en un

## LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

servicio es un criterio importante para poder justificar que la TCAE ha establecido algún vínculo con su supervisor y si este vínculo se relaciona con su motivación y satisfacción laborales.

### *Medidas*

#### Cuestionario Unidimensional LMX-7

Siguiendo la metodología de López (2020), para evaluar la variable calidad de LMX se utilizó el Cuestionario Unidimensional Adaptado LMX-7 (Leader Member Exchange) (Graen y Uhl-Bien, 1995). Este cuestionario consiste en una adaptación del original basado en la Teoría LMX, consta de 7 ítems y una escala Likert con 5 opciones de respuesta (1= raramente o similar, 5= muy frecuentemente o similar), Para nuestro estudio, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 9,3 (véase anexo 2). No existe literatura que determine en términos absolutos una alta o baja calidad de LMX (López, 2020), por ello, la medición se realizó estableciendo nuestro propio criterio: se dividió la muestra en dos grupos de liderazgo de alta calidad y liderazgo de baja calidad, a partir de la variable suma de los 7 ítems multiplicado por 4 ( $4 \times 7 = 28$ ), ya que esta escala contiene cinco ítems de respuesta y a partir del cuarto (frecuentemente) se considera una respuesta favorable a la existencia de calidad de LMX percibido. A partir de puntuaciones de 28 o más consideramos la existencia de liderazgo de alta calidad. Los indicadores para determinar si existe liderazgo de calidad son los siguientes:

⇒ Confianza mutua en la relación, percepción de nivel de disponibilidad del supervisor/a para ayudarlo a resolver problemas personales, percepción del TCAE sobre nivel de apoyo recibido de su supervisor/a ante conflictos laborales y grado de apoyo percibido en toma de decisiones.

#### Cuestionario Seryqual

Para valorar las variables referentes a la motivación laboral se utilizó la escala de motivación extrínseca e intrínseca del Cuestionario del modelo Servqual, que está adaptado y validado para medir la calidad de los servicios hospitalarios (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1992; citado en Mira et al., 1998). Contiene 20 ítems relacionados con la motivación extrínseca e intrínseca medidos con una escala Likert con puntuaciones del 1 al 5 con respuestas que son: 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo. Para nuestro estudio se obtuvo un Alfa de Cronbach de 6,83 (véase anexo 2). El valor a partir del cual se considera una buena fiabilidad es  $\alpha = 7$  (González y Aspee, 2021). Por ello, aunque se acerca bastante al valor recomendado, tomamos

los resultados con precaución para investigaciones futuras. La medición se realizó, siguiendo la metodología empleada por Huamán (2019), dividiendo la muestra en dos grupos: niveles medio-altos y niveles medio-bajos de motivación laboral. Esta escala Likert contiene 20 ítems con cinco opciones de respuesta, y a partir del ítem 3 se considera que hay un nivel medio-alto de motivación. Por tanto, puntuaciones mayores de 60 (20 x 3) se consideran que se encuentran de motivados a altamente motivados; por el contrario, puntuaciones más bajas de 60, se consideran niveles medio-bajos de motivación. Los indicadores para determinar el grado de motivación son los siguientes (Huamán, 2019):

⇒ Estado de ánimo, sentido de responsabilidad, uso de capacidades, deseo de superación y eficiencia, sentido de reconocimiento y respaldo, nivel de comunicación con los compañeros y superiores y grado de participación en actividades de propuestas de mejora.

### Cuestionario Font Roja

Para valorar la variable satisfacción laboral en las TCAEs se utilizó el instrumento de medida Cuestionario Font Roja (Aranaz y Mira, 1988), que consta de 24 ítems que han sido valorados mediante una escala Likert de cinco puntos, siendo desde 1= Muy de acuerdo, a 5 = Muy en desacuerdo. Esta escala, para nuestro estudio, obtuvo un Alfa de Cronbach de  $\alpha = 0,76$  (véase anexo 2), lo cual se encuentra dentro de los valores considerados para una buena fiabilidad. Tomando el mismo criterio que anteriormente, la medición se realizó dividiendo la muestra en tres grupos: niveles altos, niveles medios y niveles bajos de satisfacción. Esta escala Likert contiene cinco opciones de respuesta, y a partir del ítem 3,5 (3,5 x 24) se considera un nivel bajo de satisfacción. Por tanto, puntuaciones superiores a 84, se considera que hay baja satisfacción; puntuaciones de 60 a 84 se consideran que hay un nivel de satisfacción moderada; puntuaciones de menos de 60 se considera que hay una alta satisfacción. Los indicadores para medir este constructo fueron los siguientes (Aranaz y Mira, 1988):

⇒ Satisfacción con sus recursos de trabajo, con su estatus profesional, con su competencia y responsabilidad profesional; con su actividad rutinaria, con el grado de afectación de su trabajo en otras áreas de su vida (familiar, social, ...), con las relaciones con sus compañeros y miembros de escala superior.

*Procedimiento*

La recogida de datos para este estudio se realizó mediante el método de encuesta anónima que debían rellenar ellas mismas; se llevó a cabo durante los tres meses de verano. Se repartieron en diferentes servicios de un hospital, con el permiso de la dirección; también a la salida de otros hospitales y en la sede del *Sindicato de Auxiliares de Enfermería* (SAE). Se comunicó a todas las encuestadas que la encuesta era totalmente anónima y que no se requería ningún dato personal ni cualquier otro susceptible de ser identificativo o relacionado con la persona, con el fin de preservar su absoluto anonimato, tal como se refleja en la Ley Orgánica 15/1999 de 13, de diciembre, de Protección de Datos de carácter Personal (Real Decreto, 2007). Los análisis de resultados se llevaron a cabo a través de Excel y el programa estadístico SPSS. Para determinar si existen o no correlaciones entre variables se ha utilizado el método de correlaciones de Pearson; para medir el nivel de significancia de proporciones utilizamos intervalos de confianza. Se propuso un nivel de significancia (P valor) para aceptar o rechazar la hipótesis nula (los resultados no son debidos al azar) de 0,05 (5%):  $H_0 r = 0$ ;  $H_1 r \neq 0$ .

**Resultados***Proporción de TCAEs que perciben un buen LMX*

Los resultados obtenidos muestran que, de las 94 TCAEs encuestadas, 17 puntuaron por encima de 28 en cuanto a la percepción de un LMX de calidad por parte de su supervisora, y 77 puntuaron por debajo de 28. Según se muestra en la tabla 1, la proporción de liderazgo de calidad es de un 18,09% (0,1809), y el intervalo al 95% es de 10,16%; 26,01% (0,1016; 0,2601). Por lo tanto, podemos afirmar con un 95% de confianza que el valor real de la proporción de liderazgo está entre estos dos valores, es decir, muy lejos del 50%, y, por tanto, se rechaza nuestra hipótesis.

Tabla 1

*Proporción de TCAEs que perciben LMX de calidad e intervalos de confianza*

<b>Calidad liderazgo</b>	Proporción		,1809
	95% de intervalo de confianza	Límite inferior	,1016
	para la proporción	Límite superior	,2601

---

P<0,05

*Proporción de TCAEs que muestran alta motivación laboral*

De las 94 TCAEs encuestadas, 23 obtuvieron puntuaciones por encima de 60 y 71 obtuvieron puntuaciones por debajo de 60. Según se muestra en la tabla 2, la proporción de personal altamente motivado es 24,47% (,2447) y el intervalo al 95% de confianza 15,62%; 33,32% (1562; ,3332). Por lo tanto, podemos afirmar con confianza del 95% que menos de la mitad del personal (50%) está altamente motivado y, por tanto, se rechaza nuestra hipótesis.

Tabla 2

*Proporción TCAEs con niveles altos Motivación*

<b>Nivel Motivación laboral</b>	Proporción		
			,2447
	95% de intervalo de confianza para la proporción	Límite inferior	,1562
		Límite superior	,3332

P&lt;0,05

*Proporción de TCAEs con niveles medios y altos de satisfacción laboral*

De las 94 TCAEs encuestadas, 3 puntuaron por encima de 84, lo que se considera que se encuentran muy poco satisfechas laboralmente; 91 mostraron puntuaciones entre 60 y 84, lo cual se considera que se encuentran en un nivel medio de satisfacción laboral; por último, el número de TCAEs que puntuaron por debajo de 60 fue de 0, lo cual demuestra que ninguna de las TCAEs encuestadas se encuentra altamente satisfecha. Según se muestra en la tabla 3, el porcentaje de personal TCAE satisfecho medianamente es 96,81% (,9681), y el intervalo es de 93,19%; 100,43% (,9319; 1,0043). Por lo tanto, podemos decir con una confianza del 95% que más del 93,19% del personal está medianamente satisfecho y, por tanto, apoya nuestra hipótesis.

Tabla 3

*Proporción de TCAEs con niveles medios y altos en satisfacción laboral*

<b>Nivel Satisfacción laboral</b>	Proporción		
			,9681
	95% de intervalo de confianza para la proporción	Límite inferior	,9319
		Límite superior	1,0043



$P < 0,05$

*Correlaciones entre el LMX y las variables motivación y satisfacción laboral en las TCAEs*

Según los resultados que se muestran en la tabla 4, se muestra una correlación directa significativa entre la variable LMX y la variable Motivación ( $r=0,308$ ;  $p=,003$ ). Es decir, las TCAEs que muestran mayores niveles de motivación, muestran mayores niveles de percepción de calidad de LMX por parte de sus supervisores. Por tanto, se apoya nuestra hipótesis y podemos afirmar que, el LMX ejercido por los supervisores tiene relación con el grado de motivación de las TCAEs para hacer frente a las actividades diarias de su jornada laboral. Sin embargo, la variable LMX no se correlaciona con la variable Satisfacción ( $r= -,156$ ;  $p=0,133$ ). Es decir, las TCAEs que muestran puntuaciones bajas o medias y que, por tanto, reflejan estar medianamente satisfechas no muestran puntuaciones altas en la percepción de un LMX de calidad. Por tanto, no podemos rechazar la hipótesis nula, aceptando que son variables independientes, la variable satisfacción laboral no se relaciona con la variable LMX.

Tabla 4

*Correlaciones entre variables LMX- Motivación laboral y LMX- Satisfacción laboral*

		<b>Satisfacción</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Motivación</b>
<b>Satisfacción</b>	Correlación de Pearson	1	-,156	-,191
	Sig. (bilateral)		,133	,065
	N		94	94
<b>Liderazgo</b>	Correlación de Pearson		1	,308**
	Sig. (bilateral)			,003
	N			94
<b>Motivación</b>	Correlación de Pearson			1
	Sig. (bilateral)			
	N			94

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

## Discusión

*Calidad de liderazgo LMX del supervisor desde el punto de vista de la TCAE*

El primer objetivo que nos planteamos en este estudio fue averiguar si las TCAEs que trabajaban en tres hospitales de Zaragoza percibían una buena calidad de LMX. La hipótesis

que nos planteamos fue que se encontraría una mayor proporción de TCAEs que percibieran una buena calidad de liderazgo por parte de sus supervisores que las que no lo percibieran. Teniendo en cuenta los criterios de puntuación por separación de grupos de alta y baja calidad establecidos para este estudio, los resultados obtenidos no apoyan nuestra hipótesis, ya que de 94 TCAEs encuestadas, sólo reflejaron puntuaciones altas 17, es decir, un 18 % del total de la muestra. Por tanto, atendiendo a los aspectos que definen el LMX, estos resultados nos llevan a concluir que existe escasa o nula confianza mutua entre las TCAEs y sus supervisores, así como una escasa o nula percepción en la TCAE de apoyo y disponibilidad de su supervisor para resolver situaciones como problemas personales, conflictos interpersonales o respaldo en la toma de decisiones.

### *Motivación y Satisfacción laborales en las TCAEs*

El segundo objetivo que planteamos fue evaluar los niveles de motivación y satisfacción laborales de las TCAEs con el fin de determinar, a partir de unos criterios de puntuación por grupos establecidos para este estudio, si existía una mayor proporción de TCAEs que mostraran niveles altos de motivación laboral y niveles medios o altos de satisfacción laboral. Las hipótesis que planteábamos eran que se encontraría del total de la muestra una mayor proporción de TCAEs con alta motivación laboral y niveles medios o altos en satisfacción laboral. En el caso de la motivación laboral, los resultados muestran que el número de TCAEs con una alta motivación es bastante bajo (24,47%), por lo tanto, se rechaza nuestra hipótesis y podemos afirmar que, atendiendo a la definición de Motivación que proponen Morlegan y Ayala (2011) hay una gran mayoría de TCAEs de la muestra que no sentirían niveles de estimulación o impulso necesario para llevar a cabo con mucha iniciativa las necesidades propias o de un conjunto; y, atendiendo a los aspectos motivacionales intrínsecos e intrínsecos que propone Huamán (2019) se traduciría en una baja iniciativa de participación en propuestas de mejora, un estado de ánimo bajo continuado, un sentimiento de poco respaldo y reconocimiento de sus labores, así como un escaso sentido de responsabilidad, capacidad, eficiencia y deseo de superación.

En cuanto a la variable Satisfacción Laboral los resultados cambian considerablemente con respecto a la variable Motivación, ya que, nadie se encuentra altamente satisfecha laboralmente (puntuaciones menores de 60), pero un 93 % se encuentran dentro de los niveles medios en satisfacción laboral y, sólo un 7% se encuentra con niveles bajos. Por tanto, si agrupamos los aspectos que definen una buena satisfacción laboral que proponen Aranaz y

Mira (1988), Castillo et al. (2019) y García-Pozo et al. (2010), la mayoría de las TCAEs de la muestra se encontrarían medianamente satisfechas con las características o condiciones laborales, con su rutina, estatus profesional, competencia y nivel de responsabilidad, así como con su relación con los compañeros y miembros de escala superior. También se encontrarían con una buena actitud para contribuir en labores y propuestas de mejora y su trabajo no interferiría de forma perjudicial en otras áreas de su vida (familiar, social, ...).

### *Correlaciones entre LMX-Motivación Laboral y LMX-Satisfacción Laboral*

El tercer objetivo que planteábamos en este estudio era explorar, por un lado, la correlación directa entre la variable LMX y la variable motivación laboral, cuya hipótesis planteada fue que a mayor puntuación en LMX percibida, mayor puntuación reflejaban los resultados en motivación laboral de las TCAEs; y, por otro lado, la correlación negativa o inversa entre el LMX y la satisfacción laboral, cuya hipótesis que planteamos fue que a mayor puntuación en LMX percibido, menor puntuación en la variable satisfacción (menor puntuación = más alta satisfacción laboral). Los resultados obtenidos en la variable motivación apoyan nuestra hipótesis, en tanto que se muestran puntuaciones más elevadas en la variable motivación en aquellas TCAEs que muestran una mayor puntuación en su percepción sobre la calidad de LMX percibido. Por tanto, podemos concluir que, en nuestra muestra, la calidad de LMX tiene una relación con el grado de motivación en las TCAEs durante su jornada laboral.

Sin embargo, en la variable Satisfacción Laboral, en aquellas TCAEs con puntuaciones más altas en LMX no se observaron puntuaciones más bajas en la variable Satisfacción Laboral, (sería lo que respondería a niveles medios o altos en satisfacción). Por tanto, podemos sugerir que, en nuestra muestra, la calidad de LMX de los supervisores no influye en los niveles de satisfacción en los que se encuentran las TCAEs a su cargo y, por tanto, actúan como variables independientes.

### **Conclusiones**

1. Se refleja un porcentaje muy bajo de TCAEs de la muestra estudiada que está conforme con la calidad de LMX de sus supervisores. Por ello, se sugiere tener en cuenta desde las direcciones y las áreas de Recursos Humanos de los hospitales unos planes de formación de liderazgo empresarial para los mandos intermedios que dirijan y controlen las actividades de las TCAEs, con el fin de que impacten en ellas de forma positiva y en futuras investigaciones, mejoren los resultados de este estudio.

2. Se refleja en la muestra estudiada un gran número de TCAEs que no se encuentran motivadas durante su jornada laboral, lo cual, podría repercutir en su bienestar psicosocial, así como en el buen funcionamiento del servicio y en la calidad asistencial a los pacientes. Por tanto, se sugieren planes de promoción, tanto del aumento de la motivación laboral como de su mantenimiento en las TCAEs, a través de charlas, talleres, cursos, etc..., por parte de psicólogos u otros expertos en esta materia.

3. Las TCAEs de la muestra estudiada se encuentran, a nivel general, con un buen estado de satisfacción laboral. Pero, si desglosáramos y analizáramos por separado cada faceta o característica que define a esta variable, quizá destacarían puntuaciones bajas en dos de ellas: 1. la actitud o iniciativa que, curiosamente es la característica de la variable Motivación y que ha resultado poseer un porcentaje muy bajo de TCAEs (24%); 2. la calidad de la relación con sus superiores, que también es una característica que define la calidad de LMX y también ha resultado percibirlo un porcentaje de TCAEs muy bajo (17%). De esta forma podríamos explicar una posible causa de ese contraste de resultados entre las tres variables estudiadas.

4. Se refleja en la muestra de este estudio una relación directa estadísticamente significativa entre niveles de motivación laboral y calidad de LMX percibida por las TCAEs. Por ello, siendo que la proporción de TCAEs encuestadas que se encuentran altamente motivadas es muy bajo, se sugiere tener en cuenta por parte de las áreas de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales de los hospitales unos planes de actuación en los que se incluyan programas impartidos por expertos en la mejora en las relaciones recíprocas entre las dos figuras para que repercuta en el aumento de la motivación en las TCAEs.

5. Existe en la muestra estudiada una mayor proporción de TCAEs que se encuentran medianamente satisfechas con su profesión, independientemente del LMX; lo cual demuestra que son variables independientes, su grado de satisfacción laboral no se relaciona con la calidad de LMX de sus mandos intermedios, los supervisores. Los resultados, por tanto, contrastan con los obtenidos por López (2020) quien, en su estudio a nivel de Aragón y con una muestra de 3628, por tanto, mucho mayor que la nuestra y centrado en la díada supervisor-enfermera, sí encontró una correlación directa significativa entre el LMX de los supervisores y el nivel de satisfacción laboral en ellas.

### **Limitaciones de estudio y propuestas de futuras investigaciones**

El muestreo de este estudio fue no probabilístico y realizado a conveniencia, por tanto, los resultados deben interpretarse con cautela, en tanto que la muestra se ha extraído de tres hospitales de la ciudad de Zaragoza, con mucha diferencia de porcentaje de participantes entre ellos (H.1 = 17; H.2 = 53 y H.3 = 24) y sin tener en cuenta la ratio de TCAEs en cada servicio y hospital (véase ratio de TCAEs por hospitales en anexo 1). Por tanto, la muestra podría ser no representativa de todo el colectivo en Zaragoza, ni tampoco a nivel de autonomía o nacional.

Por otro lado, tampoco se han tenido en cuenta en este estudio variables que podrían actuar como moderadoras como, por ejemplo, la antigüedad como TCAE, la estabilidad laboral en el servicio (si tiene plaza fija, interinidad, contratos de reducción de jornada, corta o larga duración, ...), separación de grupos por sexo y edad (solo han participado mujeres y estas han sido de todas las edades), tipo de servicio o planta en la que prestan sus servicios (plantas con más o menos carga física y emocional, servicios como Esterilización, o Dietética, donde no hay contacto con el paciente). Por tanto, se podrían valorar futuros estudios estableciendo grupos comparativos teniendo en cuenta dichas variables.

Otro aspecto a destacar en este estudio es que la calidad del LMX sólo se ha valorado desde el punto de vista de las TCAEs. En este sentido, no se ha tenido en cuenta la visión de los supervisores sobre el liderazgo ejercido. Por tanto, se podrían plantear investigaciones futuras enfocando los objetivos estableciendo esta díada supervisor-TCAE desde el enfoque LMX.

Asimismo, tal como hemos expuesto anteriormente, existe literatura que refleja una relación entre niveles bajos de motivación y satisfacción en los sanitarios y una mala calidad asistencial a los pacientes. Por ello, se podrían proponer futuros estudios en los mismos hospitales que hemos seleccionado para que se explore la posible relación o grado de influencia en la calidad asistencial percibida por los pacientes.

Por último, hay que decir que el liderazgo no es estático, es dinámico y dependiente de los cambios que se vayan produciendo en el líder, el miembro o las condiciones del contexto en el que se desarrolla (Tordera, 2002). En este sentido, aunque los supervisores suelen ser, en su mayoría, enfermeros/as con plazas fijas, las Bolsas del personal TCAE están en un continuo movimiento según las demandas que van surgiendo (contratos para interinidades, acúmulos de tareas, bajas, reducciones de jornadas por conciliación, jubilaciones, etc.). Por ello, se propone estudiar el LMX y su influencia en la motivación y satisfacción laborales del TCAE en dos

tiempos, con el fin de explorar si las tres variables van cambiando según van asentándose en los servicios por antigüedad o adquisición de interinidad o plaza fija.

### Referencias

- Aguilar-Luzón, M. D. C., Calvo-Salguero, A. y García-Hita, M. Á. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud pública de México*, 49, 401-407.
- Alpi, S. V. y Flórez, L. A. (2004). El síndrome del Burnout en una muestra de auxiliares de enfermería: un estudio exploratorio. *Universitas Psychologica*, 3(1), 35-45.
- Aranaz, J. y Mira, J. (1988) "Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario", *Todo Hospital*, 52, pp. 63-66.
- Barrasa, A., Sahagún, M., Pallarés, S. y Martínez, M. (2008). Organizational Leadership: A long journey toward theoretical models for innovation. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Balsanelli, A. P., Cunha, I. C. K. O. y Whitaker, I. Y. (2009). Estilos de liderazgo de enfermeros en una unidad de terapia intensiva: asociación con el perfil personal, profesional y con la carga de trabajo. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 17, 28-33.
- Bello Toribio, J. V. y Bustamante Maslucan, Y. (2019). *¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral?* Facultad de negocios. Universidad peruana de ciencias aplicadas.
- Castillo, D. C., Reinoso, J. R. y Vasquez, E. S. (2019). Satisfacción Laboral en las microempresas productoras de derivados lácteos del cantón Cañar. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 3(1), 25-32.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. *Journal of advanced nursing*, 74(6), 1380-1391.
- De Melo Lanzoni, G.M. y Schlindwein, B. (2011). Liderazgo del enfermero: una revisión integradora de l literatura. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 19, (3), 651-658.
- García-Pozo, A., Moro-Tejedor, M. N. y Medina-Torres, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214.

- García-Ramos, M., Luján-López, M. E. y Martínez Corona María, M.A. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 15(2), 63-72.
- Giraldo Giraldo, Y., López Gómez, B., Arango David, L., Góez Henao, F. y Silva, E. (2011). Estrés laboral en auxiliares de enfermería. *Revista de la Universidad Industrial de Santander*, 45, (1), 23-31.
- González Álvarez, L., Guevara Sotomayor, E., Morales Figueroa, G., Segura Hernández, P. y Luengo Martínez, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Santiago de Chile. *Ciencia y Enfermería*, 19, (1), 11-21.
- González, J. y Aspeé, J. (2021). Estimador de la fiabilidad mediante Alfa-Game. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 14(1).
- Graen, G.B. y Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-based approach to leadership: Development of leader- member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective”, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Huamán, J. M. M. (2019). *Motivación laboral y calidad de atención en un hospital de Huancayo* (Tesis doctoral). Universidad Peruana de los Andes.
- Johnson J. C., Boster J. S. y Palinkas L. A. (2003). Sociales roles and the evolution of networks in extreme and isolated environments. *Journal of Mathematical Sociology*, 27, 89-121.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T. y Wayne, S.J. (1997) “Leader-member exchange theory: The past and potential for the future”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- López Ibort, M. N. (2020). *Relaciones interpersonales claves en el liderazgo de los mandos intermedios de enfermería*. (Tesis doctoral). Departamento de fisioterapia y enfermería. Universidad de Zaragoza. ISSN 2254-7606.
- López-Ibort, M. N., González-de la Cuesta, D., Antoñanzas-Lombarte, T. y Gascón-Catalán, A. (2019). The Correlation between Leader–Member Exchange and Organisational Commitment among Spanish Registered Nurses: The Moderating Role of Sex and Hospital Size. *International journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (3), 721; doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph17030721>
- Luengo Martínez, C., Palma Moraga, S., Sandoval Paredes, C., Sepúlveda Vásquez, A. y Villarroel Villarroel, C.M. (2020). Occupational fatigue and work absenteeism in female assistant nurses of a high-complexity hospital, Chile. *Ciencia saúde coletiva* 25, (1), 244-249.

- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I. y Naseem, M. A. (2015). The role of LMX in employees job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, (5), 1897-2000.
- Mansour, H. y Sharour, A. (2021). Results of survey on perception of patient safety culture among emergency nurses in Jordan: Influence of burnout, job satisfaction, turnover intention, and workload. *Journal of Healthcare Quality Research* 36, 370-377
- Martínez Guaygua, M. E. (2020). *Prevención del Síndrome de Burnout en personal de salud del Hospital San Juan de Dios de Oruro durante la gestión 2019* (Tesis Doctoral). Universidad de La Paz.
- Mira, J.J., Aranaz, J., Rodríguez-Marín, J., Buil, J.A., Castell, M. y Vitaller, J. (1998). SERVQHOS: un cuestionario para evaluar la calidad percibida de la atención hospitalaria. *Medicina preventiva*, 4 (4), 12-8.
- Morlegan, L. P. y Ayala, J. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- Nader, M. y Castro Solano, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28 (2). ISSN 0254-9247.
- Olutade, M., Liefoghe, A. y Olakunle, A. O. (2015). Influence of entrepreneurial leadership skills on employees' motivation and job satisfaction: A leader member exchange (LMX) approach. *International Journal of Academic Research In Business and Social Sciences*, 5(9), 46-69.
- Pérez-Fuentes, M., del Mar Simón-Márquez, M., del Mar Molero-Jurado, M., Barragán-Martín, A. B., Martos-Martínez, Á. y Gázquez-Linares, J. J. (2018). Inteligencia emocional y empatía como predictores de la autoeficacia en Técnicos en Cuidados Auxiliares de Enfermería. *Revista iberoamericana de psicología y salud.*, 9(2), 75.
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A. y Leiter, M. P. (2015). A multilevel investigation on nursing turnover intention: The cross-level role of leader-member exchange. *Journal of nursing management*, 23(6), 754-764.
- Portal Transparencia Aragón (2022). Plantillas orgánicas del Sistema Aragonés de Salud. Aragón.es Recuperado de: <https://www.aragon.es/-/plantillas-organicas>
- Real Decreto 521/1987, de 15 de abril por el que se aprueba el Reglamento de Estructura, Organización y Funcionamiento de los Hospitales gestionados por el Instituto Nacional de Salud. *Ministerio de Sanidad y Consumo. Boletín Oficial del Estado*. 17 de abril de 1987. Núm. 91.



## LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

- Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. *Ministerio de Justicia. Ministerio de Justicia. Boletín Oficial del Estado*. 19 de enero de 2008. Núm. 17, pp. 4103-4136.
- Resino, A. (2020). Trabajo emocional y Burnout. *Informativo Sindicato de Auxiliares de Enfermería n° 347*, 3.
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J. y Rozo Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios*, 39, (16), 17.
- Tordera Santamatilde, M.N. (2002) *Liderazgo, clima y respuestas afectivas en equipos de Atención Primaria. Un estudio longitudinal* (tesis doctoral). Facultad de Psicología. Universidad de Valencia.
- Uzurriaga Balanta, M.F., Osorio Quintana, C.A. y Arias Erazo, O.F. (2020) *Liderazgo: definiciones y estilos*. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad Santiago de Cali. <http://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4680>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.

## Anexo I. Número de TCAEs en los hospitales pertenecientes al SALUD de Zaragoza

**SERVICIO ARAGONÉS DE SALUD**  
(Actualizada según Resolución de 27.06.2022)

**GERENCIA DE SECTOR ZARAGOZA II**  
**H. UNIVERSITARIO MIGUEL SERVET**  
(CATEGORÍA 1)

### PUESTOS NO SINGULARIZADOS

CÓDIGO	GRUPO	CATEGORÍA / PUESTOS DE PERSONAL SANITARIO NO FACULTATIVO	DOTACIÓN NUMÉRICA	SISTEMA DE PROVISIÓN	COMPLEM. DE DESTINO
B2001	A2	ENFERMERA	1.488	PS/C	21
B2018		ENFERMERO ESPECIALISTA EN SALUD MENTAL	11	PS/C	22
B2005		FISIOTERAPEUTA	37	PS/C	21
B2007		MATRONA	54	PS/C	22
B2010		TERAPEUTA OCUPACIONAL	11	PS/C	21
B2016		LOGOPEDA	2	PS/C	21
C2002	C1	T.S. ANATOMÍA PATOLÓGICA Y CITOLOGÍA	23	PS/C	17
C2003		T.S. LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO CLÍNICO	148	PS/C	17
C2004		T.S. MEDICINA NUCLEAR	4	PS/C	17
C2005		T.S. RADIODIAGNÓSTICO	81	PS/C	17
C2006		T.S. RADIOTERAPIA	15	PS/C	17
C2007		T.S. ESP. DOCUMENTACIÓN SANITARIA	7	PS/C	17
D2001	C2	T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA	1.116	PS/C	15
D2001		T. AUXILIAR DE FARMACIA	35	PS/C	15

**SERVICIO ARAGONÉS DE SALUD**  
(Actualizada según Resolución de 24.05.2022)

**GERENCIA DE SECTOR DE ZARAGOZA I**  
**HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE GRACIA**  
(CATEGORÍA 4)

### PUESTOS NO SINGULARIZADOS

CÓDIGO	GRUPO	CATEGORÍA / PUESTOS DE PERSONAL SANITARIO NO FACULTATIVO	DOTACIÓN NUMÉRICA	SISTEMA DE PROVISIÓN	COMPLEM. DE DESTINO
B2001	A2	ENFERMERA	143	PS/C	21
B2018		ENFERMERO ESPECIALISTA EN SALUD MENTAL	15	PS/C	22
B2005		FISIOTERAPEUTA	15	PS/C	21
B2007		MATRONA		PS/C	22
B2010		TERAPEUTA OCUPACIONAL	3	PS/C	21
B2016		LOGOPEDA		PS/C	21
C2002	C1	T.S. ANATOMÍA PATOLÓGICA Y CITOLOGÍA	4	PS/C	17
C2003		T.S. LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO CLÍNICO	9	PS/C	17
C2004		T.S. MEDICINA NUCLEAR			17
C2005		T.S. RADIODIAGNÓSTICO	19	PS/C	17
C2006		T.S. RADIOTERAPIA			17
C2007		T.S. ESP. DOCUMENTACIÓN SANITARIA	2	PS/C	17
D2001	C2	T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA	133	PS/C	15
D2002		T. AUXILIAR DE FARMACIA	3	PS/C	15

# LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

SERVICIO ARAGONÉS DE SALUD  
(Actualizada según Resolución de 27.04.2022)

GERENCIA DE SECTOR ZARAGOZA III  
H. CLÍNICO UNIVERS. LOZANO BLESA  
(CATEGORÍA 2)

## PUESTOS NO SINGULARIZADOS

CÓDIGO	GRUPO	CATEGORÍA / PUESTOS DE PERSONAL SANITARIO NO FACULTATIVO	DOTACIÓN NUMÉRICA	SISTEMA DE PROVISIÓN	COMPLEM. DE DESTINO
B2001	A2	ENFERMERA	800	PS/C	21
B2001		ENFERMERA (C. Sanitario Cinco Villas-Ejea)	6	PS/C	21
B2001		ENFERMERA (C. Sanitario Moncayo-Tarazona)	2	PS/C	21
B2018		ENFERMERO ESPECIALISTA EN SALUD MENTAL	24	PS/C	22
B2005		FISIOTERAPEUTA	25	PS/C	21
B2005		FISIOTERAPEUTA (C. Sanitario Cinco Villas-Ejea)	1	PS/C	21
B2005		FISIOTERAPEUTA (C. Sanitario Moncayo-Tarazona)	2	PS/C	21
B2007		MATRONA	32	PS/C	22
B2010		TERAPEUTA OCUPACIONAL	2	PS/C	21
B2016		LOGOPEDA	1	PS/C	21
C2002	C1	T.S. ANATOMÍA PATOLÓGICA Y CITOLOGÍA	13	PS/C	17
C2003		T.S. LABORATORIO DE DIAGNÓSTICO CLÍNICO	87	PS/C	17
C2004		T.S. MEDICINA NUCLEAR	3	PS/C	17
C2005		T.S. RADIODIAGNÓSTICO	46	PS/C	17
C2005		T.S. RADIODIAGNÓSTICO (C. Sanitario Cinco Villas-Ejea)	1	PS/C	17
C2005		T.S. RADIODIAGNÓSTICO (C. Sanitario Moncayo-Tarazona)	1	PS/C	17
C2006		T.S. RADIOTERAPIA	16	PS/C	17
C2007	T.S. ESP. DOCUMENTACIÓN SANITARIA	6	PS/C	17	
D2001	C2	T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA	578	PS/C	15
D2001		T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA (C. Sanitario Cinco Villas-Ejea)	10	PS/C	15
D2001		T. CUIDADOS AUXILIARES ENFERMERÍA (C. Sanitario Moncayo-Tarazona)	2	PS/C	15
D2002		T. AUXILIAR DE FARMACIA	15	PS/C	15

**Anexo II. Resultados de fiabilidad de los cuestionarios LMX, motivación y satisfacción laborales**

**SATISFACCIÓN**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,768</b>	24

**MOTIVACIÓN**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,683</b>	20

**LIDERAZGO LMX**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,936</b>	7

**Anexo III. Encuesta anónima realizada a las TCAEs.**

*Estimada TCAE: Me llamo Genoveva Semís Ibars, soy psicóloga (nº colegiada A-03217). Me encuentro realizando un estudio de investigación, como estudiante del Máster en Psicología General Sanitaria en la Facultad de Ciencias sociales y Humanas de Teruel – Universidad de Zaragoza. Le invito a responder esta encuesta de satisfacción con el fin de conocer su percepción sobre el liderazgo de su supervisor, así como su relación con su motivación y satisfacción laborales. Sus respuestas nos ayudarán a detectar tendencias y a explicar la posible relación entre dichas variables, así como a realizar propuestas para el mantenimiento y/o la mejora del bienestar psicológico de los TCAEs en un ambiente laboral sanitario. En todo momento se mantendrá su anonimato, no se podrá relacionar a la persona con las respuestas emitidas; no se reflejarán datos personales ni identificativos de ningún como nombre, sexo, edad, servicios u hospitales a los que pertenecen, etc. Por ello, le pido que sea lo más sincera posible en sus respuestas. Solo de esta forma podremos conocer de forma más concisa la situación de las TCAEs en cuanto a las dimensiones que estamos estudiando. Los datos recogidos solo serán utilizados con este fin y serán destruidos una vez finalizado este estudio.*

**POR FAVOR, LEA BIEN LAS PREGUNTAS Y FÍJESE EN LAS OPCIONES DE RESPUESTA PARA DECIDIR CON CUAL SE IDENTIFICA MÁS.**

**Bloque sociodemográfico**

Por favor, indique el tiempo de antigüedad como TCAE en este servicio: Más  Menos   
de quince días.

**Cuestionario****Bloque A.1**

–Por favor, marque con una cruz en el cuadrado que corresponda la respuesta con la que más se identifique de las siguientes disponibles a continuación:

**A.1.** Mi actual trabajo en el hospital es el mismo todos los días, no varía nunca

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.2.** Creo que tengo poca responsabilidad en mi trabajo en el hospital

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

## LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

**A.3.** Al final de la jornada de un día de trabajo corriente y normal me suelo encontrar muy cansado

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.4.** Con bastante frecuencia me he sorprendido fuera del hospital pensando en cuestiones relacionadas con mi trabajo

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.5.** Muy pocas veces me he visto obligado a emplear “a tope” toda mi energía y capacidad para realizar mi trabajo

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.6.** Muy pocas veces mi trabajo en el hospital perturba mi estado de ánimo

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.7.** En mi trabajo me encuentro muy satisfecho

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.8.** Para organizar el trabajo que realizo según mi puesto concreto o categoría profesional, tengo independencia

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.9.** Tengo pocas oportunidades para aprender a hacer cosas nuevas

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.10.** Tengo muy poco interés por las cosas que realizo en mi trabajo

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.11.** Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo no vale la pena

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

## LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

**A.12.** Generalmente, el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.13.** La relación con mi jefe/a, jefes/as es muy cordial

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.14.** Las relaciones con mis compañeros son muy cordiales

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.15** El sueldo que percibo es muy adecuado

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.16.** Estoy convencido de que el puesto de trabajo que ocupo es el que me corresponde por capacidad y preparación

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.17.** Tengo muchas posibilidades de promoción profesional

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.18.** Con frecuencia, tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.19.** Estoy seguro de conocer lo que se espera de mí en el trabajo, por parte de mis jefes/as

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.20.** Creo que mi trabajo es excesivo, no doy abasto con las cosas que hay que hacer

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.21.** Los problemas personales de mis compañeros/as de trabajo, habitualmente, me suelen afectar

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.22.** Con frecuencia, tengo la sensación de no estar capacitado para mi trabajo

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.23.** Con frecuencia, siento no tener recursos suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**A.24.** Con frecuencia, la competitividad, o estar a la altura de los demás, en mi puesto de trabajo me causa estrés o tensión

Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	--	--	--

**Bloque B**

Por favor, marque la opción con la que más se identifique de las siguientes afirmaciones:  
¿Cómo se siente usted en su trabajo en el área de hospitalización de este hospital?

**B.1.**

**B1.1.** ¿El ingreso que recibe por su trabajo, considera adecuado para usted?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.2.** ¿La remuneración económica que recibe va acorde con las actividades que realiza?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.3.** ¿Cada cierto tiempo recibe capacitaciones brindadas por el Hospital?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.4.** ¿Le satisfacen los beneficios sociales que recibe de parte del Hospital?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.5.** ¿Recibe incentivos acordes con su rendimiento en el trabajo?



## LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.6.** ¿Su superior le motiva y respalda su trabajo para asistir a eventos profesionales?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.7.** ¿Los incentivos recibidos le impulsan a realizar bien su labor con eficiencia?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.8.** ¿Recibe reconocimiento por el cumplimiento de tareas asignadas y asistencia puntual?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.9.** ¿Las capacitaciones que recibe mejoran su trabajo?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B1.10.** ¿Los incentivos que le ofrece la institución, satisfacen completamente sus necesidades?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B.2.**

**B2.1.** ¿Se siente a gusto con el equipo de trabajo?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B2.2.** ¿La comunicación facilita el trabajo que realiza?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B2.3.** ¿Participa en actividades grupales recreativas que organiza la institución?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

## LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

**B.2.4.** ¿La mayoría de sus colegas tienen actitudes conflictivas?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B.2.5.** ¿El trabajo que realiza le hace sentir importante?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B.2.6.** ¿La institución le da seguridad de empleo?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B.2.7.** ¿Ha pensado en cambiar de área de trabajo?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B.2.8.** ¿El estado de ánimo influye en su trabajo diario?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B.2.9.** ¿La posibilidad de desarrollo de la institución es un factor motivante para usted?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

**B.2.10.** ¿Le gusta trabajar en el ambiente que le han designado?

Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	--	--	-------------------------------------	---

### Bloque C

– Por favor, marque con una cruz el cuadrado correspondiente a la frecuencia con la que más se identifique en las siguientes cuestiones:

**C1** ¿Sabe usted cuán satisfecha está su supervisora con lo que usted hace?

Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Con bastante frecuencia <input type="checkbox"/>	Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	--	--	---

**C2** ¿En qué medida cree usted que su supervisora es capaz de entender sus problemas y necesidades?

## LIDERAZGO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS

Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Algunas veces. <input type="checkbox"/>	Con bastante frecuencia <input type="checkbox"/>	Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	---	--	---

**C3** ¿en qué medida cree usted que su supervisora reconoce su pontencial?

Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Con bastante frecuencia <input type="checkbox"/>	Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	--	--	---

**C4** Independientemente de la autoridad formal que tenga su supervisora, ¿qué posibilidades hay de que su supervisora use su poder para ayudarle a resolver problemas de su trabajo?

Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Con bastante frecuencia <input type="checkbox"/>	Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	--	--	---

**C5** De nuevo, sin considerar la cantidad de autoridad formal que tiene su supervisor, ¿Hasta qué punto puede usted contar con ella cuando usted lo necesita, aunque ello le ocasione ciertos problemas o costes a su supervisora?

Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Con bastante frecuencia <input type="checkbox"/>	Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	--	--	---

**C6** Tengo tanta confianza en mi supervisora que justificaría y defendería sus decisiones si ella no estuviera presente para hacerlo.

Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Con bastante frecuencia <input type="checkbox"/>	Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	--	--	---

**C7** ¿Cómo describiría la frecuencia en su relación con su supervisora?

Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/>	Con bastante frecuencia <input type="checkbox"/>	Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	--	--	---

**Muchas gracias por invertir su valioso tiempo en responder esta encuesta**

**Anexo 4. Declaración responsable de uso de datos pseudonimizados**

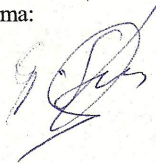
DECLARACIÓN RESPONSABLE DE USO DE DATOS PSEUDONIMIZADOS

El abajo firmante, Dña. María Genoveva Semís Ibars, con DNI 78150320-T, como investigador principal del estudio Satisfacción laboral y motivación en los TCAE y su relación con el liderazgo LMX de sus supervisores declara que, para la realización de este estudio, se le han facilitado datos pseudonimizados y garantiza que:

- no tiene acceso a la identidad de los datos ni va a realizar ninguna actividad que derive en la reidentificación de los datos
- los datos se utilizarán únicamente como se describe en el protocolo aprobado por el Comité de Ética de la Investigación correspondiente
- los datos no se cederán a terceros ni se combinarán con datos procedentes de otras fuentes
- se adoptarán las medidas de seguridad necesarias para evitar la reidentificación y el acceso de terceros no autorizados
- se destruirá el conjunto de datos y cualquier dato o variable derivado de él al final del período de investigación
- no se divulgará o publicará ninguna información o resultado que identifique cualquier registro individual o que pueda conducir a la identificación de cualquier registro individual

Fecha: 13-06-2022

Firma:



**Anexo 5. Autorización desde Dirección de Enfermería del H.P.N.S.G.**



**AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE TRABAJO FIN DE MÁSTER**

Dña. Carmen Noya Castro, Directora de Enfermería del Hospital Nuestra Señora de Gracia:

Autoriza, a D<sup>a</sup>. **María Genoveva Semís Ibars**, con NIA 641930, licenciada en Psicología y estudiante del Máster en Psicología General Sanitaria en Unizar, la distribución de encuestas a los Técnicos Auxiliares de Enfermería que prestan servicio en el Hospital Nuestra Señora de Gracia para desarrollar el trabajo fin de máster sobre motivación y satisfacción de los Técnicos auxiliares de enfermería.

Y para que así conste a los efectos oportunos, firmo la presente en Zaragoza

Directora de enfermería HNSG

Dña. Carmen Noya Castro

Avenida San Gregorio, 30  
50015 Zaragoza  
Teléfono 976 46 69 10