

# **Lideratge, satisfacció laboral i burnout a l'àrea quirúrgica d'un hospital.**

Juan Antonio Martín Reyes

[jmartinrey@uoc.edu](mailto:jmartinrey@uoc.edu)

Tutor/a: Edgar Bresó Esteve

30/06/2022

**Treball final de màster**

---

**Curs 2021-22, semestre 1**



## Índex:

<b>Abstract /Resum</b> .....	04
<b>Introducció</b> .....	06
<b>Justificació</b> .....	07
<b>Objectius i hipòtesis</b> .....	08
<b>1. Marc teòric</b> .....	09
1.1. Lideratge .....	11
1.2. Satisfacció Laboral .....	18
1.3. Burnout .....	23
<b>2. Metodologia</b> .....	27
2.1. Tipus d'estudi .....	27
2.2. Subjectes objecte d'estudi .....	27
2.3. Criteris d'inclusió .....	28
2.4. Criteris d'exclusió .....	28
2.5. Mida de la mostra .....	28
2.6. Recollida de dades .....	28
2.7. Instruments i escales utilitzats .....	28
<b>3. Resultats</b> .....	32
a). Comparativa resultats sociodemogràfics .....	32
b). Resultats objectius i hipòtesis .....	39
<b>4. Discussions i conclusions</b> .....	46
<b>4.1 Conclusions</b> .....	48
4.2 Limitacions .....	50
4.3 Futures accions i investigacions .....	51
<b>5. Referències bibliogràfiques</b> .....	53
<b>6. Annexos</b> .....	58

## Resum:

La majoria d'investigacions suggereixen que l'estil de lideratge influeix en la satisfacció laboral. És per aquests motius que la intenció d'aquest estudi és demostrar, donada aquesta influència, la correlació entre l'estil de lideratge i la síndrome de burnout emmarcat dins l'àrea quirúrgica d'un hospital.

Per a poder dur a terme aquest estudi, s'han recollit dades de 29 professionals (19 dones i 10 homes) de l'àrea quirúrgica de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII, mitjançant uns qüestionaris i una enquesta sociodemogràfica. Els qüestionaris emprats han estat: per a la satisfacció laboral el Qüestionari de Satisfacció Laboral s20/23. Meliá J.L., Perió, J.M. (1989); per a l'estil de lideratge el Qüestionari Multifactorial de Lideratge (MLQ) forma 5x curta (Bass i Avolio, 2004); i per a la síndrome de burnout el Maslach Burnout Inventori-general survey (MBI-GS; Schaufeli, Letier, Maslach i Jackson (1996).

Els resultats obtinguts confirmen la relació significament positiva entre el lideratge i la satisfacció laboral ( $r = 0,68$  i  $R_s = 0,63$ ) i correlacions negatives i baixes entre el lideratge i el burnout ( $r = -0,13$  i  $R_s = -0,11$ ) i satisfacció laboral i burnout ( $r = -0,22$  i  $R_s = -0,14$ ). Tanmateix, amb els resultats obtinguts, no s'ha pogut establir l'estil de lideratge dominant a l'àrea quirúrgica de l'hospital.

En conclusió, els resultats posen de manifest la influència positiva del lideratge en la satisfacció laboral i suggereixen la correlació negativa amb el burnout d'ambdues variables. Tanmateix, aquesta correlació negativa entre lideratge i burnout, suggereix (tot i la necessitat d'estudis més específics i en profunditat) que el lideratge actua com a catalitzador del burnout, un lideratge insatisfactori augmentarà el burnout i viceversa.

**Paraules clau:** Lideratge, satisfacció laboral, síndrome de Burnout i correlació.

## Abstract:

Most research suggests that leadership style influences job satisfaction. It is for these reasons that the intention of this study is to demonstrate, given this influence, the correlation between leadership style and burnout syndrome framed within the surgical area of a hospital.

To carry out this study, data have been collected from 29 professionals (19 women and 10 men) from the surgical area of the Joan XXIII University Hospital of Tarragona, through questionnaires and a sociodemographic survey. The questionnaires used were: for job satisfaction the Questionnaire of Job Satisfaction s20/23. Meliá J.L., Perió, J.M. (1989); by leadership style the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) forms 5x short (Bass & Avolio, 2004); and for burnout syndrome the Maslach Burnout Inventory-general survey (MBI-GS; Schaufeli, Letier, Maslach and Jackson (1996).

The results obtained confirm the significantly positive relationship between leadership and job satisfaction ( $r = 0.68$  and  $R_s = 0.63$ ) and negative and low correlations between leadership and burnout ( $r = -0.13$  and  $R_s = -0.11$ ) and job satisfaction and burnout ( $r = -0.22$  and  $R_s = -0.14$ ).

However, with the results obtained, the dominant leadership style in the hospital's surgical area has not been established.

In conclusion, the results highlight the positive influence of leadership on job satisfaction and suggest a negative correlation with the burnout of both variables. However, this negative correlation between leadership and burnout suggests (despite the need for more specific and in-depth studies) that leadership acts as a catalyst for burnout, unsatisfactory leadership will increase burnout and vice versa.

**Keywords:** Leadership, job satisfaction, Burnout syndrome and correlation.

## INTRODUCCIÓ:

Dins l'entorn de treball d'una àrea quirúrgica és fonamental el treball en equip i coordinat de tots els professionals, el que justificarà la necessitat de comptar amb uns lideratges que generin mecanismes de motivació que afectin positivament a la conducta dels treballadors, donant com a resultat una excel·lent resposta a les tres necessitats psicològiques (autonomia, competència i vincle), i que alhora aconseguixin la satisfacció laboral en els seus treballadors.

S'ha demostrat que la satisfacció d'aquestes necessitats es relaciona de manera directa amb la motivació intrínseca i, per tant, amb una major productivitat i satisfacció laboral (Haz, 2016). Així, doncs, segons l'anàlisi de les necessitats dels treballadors, si es compta amb un bon lideratge, s'haurien obtenir resultats òptims en les organitzacions i en els diferents departaments o àrees, com per exemple a l'àrea quirúrgica d'un hospital.

Estic totalment d'acord amb Haz (2016) quan assenyala que un dels factors laborals amb major importància pel que fa a la qualitat de vida i el desenvolupament dels individus en el decurs la seva vida laboral és, se'ns dubte, la satisfacció.

La satisfacció laboral està relacionada directament amb l'experiència de la persona dins una organització. Aquesta experiència es transforma en la percepció del treballador, la qual desenvolupa un component emocional amb força incidència vers el comportament dels treballadors en el seu entorn laboral.

Aquest component emocional, dins l'acompliment de les seves tasques, els hi proporciona el sentiment d'autoestima i el prestigi professional que els condueix a considerar-lo com a un dels motius principals i centrals en les seves vides laborals, augmentant d'aquesta manera la satisfacció en el seu treball. Tanmateix, els estudis actuals mostren que la manca de satisfacció laboral pot comportar, descens de la productivitat, abandonament, accidentalitat, canvi d'empresa, situacions laborals estressants per als treballadors, afectar la seva estabilitat psicològica, etc. (Haz, 2016).

## JUSTIFICACIÓ

Malauradament, la situació viscuda en aquests darrers tres anys (2019-2021) ha afectat negativament al benestar i la satisfacció laboral de molts treballadors en tots els àmbits laborals (comerç, hostaleria, transport, oci, etc.) i un d'aquests àmbits ha estat sens dubta el sanitari.

Precisament per la meua situació laboral, treballa a l'àrea quirúrgica d'un hospital, he comprovat personalment com s'ha produït un augment en el nombre d'abandonaments, canvi de servei, d'empresa, etc. per part del personal.

Paral·lelament, a l'augment de la pandèmia i les successives onades, la sobrecàrrega de treball en els professionals sanitaris també ha anat en augment, sobre tot les dues primeres onades, on en moltes ocasions han hagut de doblar el torn i/o treballar a torns de 12 hores. Tot plegat, ha suposat un continuat augment de factors estressants, ansietat, por a caure infectat (primera i segona onada) per desconeixement del tractament, efectes, etc., que en certs casos ha portat a que el professional sanitari necessités d'ajut psicològic i fins i tot, els més greus, que abandonessin la seva feina.

Un cop passades les primeres onades, a mida que anaven coneixent com actuava i com es tractava la Covid-19, començaven a sortir les primeres vacunes i, més o menys, es tenia protocol·litzada l'actuació davant un positiu, aquest estrès, ansietat, etc. han anat desapareixent, però, com he dit, sembla que el degoteig d'abandonaments continua produint-se. Per tant, em pregunto si aquesta situació es deguda a la manca de satisfacció laboral i si la forma o l'estil de lideratge podria estar relacionada amb aquesta.

Tanmateix, si es demostra que l'estil de lideratge influeix en la satisfacció laboral, com la majoria de treballs revisats ho confirma, intentaria demostrar la correlació, en aquest cas, entre estil de lideratge i la síndrome de burnout.

Així, doncs, la importància de la satisfacció laboral queda reflectida en la majoria dels treballs revisats, on es posa de manifest que el benestar laboral vers l'acompliment de les funcions al seu lloc de treball pot aportar resultats positius tant per al treballador com per a l'empresa o organització. Uns treballadors satisfets laboralment aporten majors i millors resultats, son més competents, es senten més feliços, identificats amb la marca, més fidels, i l'empresa es torna més productiva i competent.

## OBJECTIUS DEL TREBALL I HIPÒTESIS:

Amb aquest treball vull analitzar el vincle existent entre l'estil de lideratge i la satisfacció laboral, i la seva possible correlació amb la síndrome de burnout. Més concretament, es pretén analitzar si la variació dels lideratges incideixen i/o intervenen en el benestar dels professionals en les organitzacions, per mitjà del següent objectiu general i les hipòtesis o objectius secundaris.

**Objectiu general:** Demostrar la relació entre l'estil de lideratge i la satisfacció laboral.

S'espera demostrar l'existència de relació estadísticament significativa entre l'estil de lideratge i la satisfacció laboral del personal. Tanmateix, també s'espera demostrar la existència de relació entre l'estil de lideratge, la satisfacció laboral i la síndrome de burnout.

És a dir, si un estil de lideratge afecta negativament a la satisfacció laboral, això pot ser considerat un catalitzador per presentar burnout?

Per tal de saber si es compleix l'objectiu general i les qüestions secundaries, he plantejat les següents hipòtesis nul·les i alternatives vers els següents tres (3) objectius secundaris (O.S.):

**O.S.-1:** Estudiar la relació entre l'estil de lideratge i la satisfacció laboral:

- **H<sub>0</sub>:** L'estil de lideratge i la satisfacció laboral son independents entre sí.
- **H<sub>1</sub>:** L'estil de lideratge influeix en la satisfacció laboral

**O.S.-2:** Estudiar la relació entre la satisfacció laboral i el burnout.

- **H<sub>0</sub>:** La satisfacció laboral i el burnout son independents entre sí.
- **H<sub>1</sub>:** La satisfacció laboral influeix en el burnout.

**O.S.-3:** Estudiar la relació entre el tipus de lideratge i el burnout.

- **H<sub>0</sub>:** L'estil de lideratge i el burnout son independents entre sí.
- **H<sub>1</sub>:** L'estil de lideratge influeix en el burnout.



## 1 MARC TEÒRIC:

Per tal de poder desenvolupar el marc teòric d'aquest treball, es realitzar una cerca de fonts d'informació més genètica mitjançant el buscador genèric Google Acadèmic, que em permet aconseguir una visió general dels recursos que hi ha a internet sobre el meu tema d'estudi.

Posteriorment, i amb la intenció d'obtenir resultats més precisos, realitzo una cerca més especialitzada per mitjà de diferents bases de dades, repositoris, catàlegs, etc. que em facilitaran la localització i selecció d'aquells treballs, articles, tesis, etc. relacionats amb el tema del meu treball.

La cerca s'ha realitzat en les següents fonts: Pubmed, Embase, Scopus, Google acadèmic i PsycINFO, per mitjà de les següents paraules: ("leadership OR Leader\* " AND "Job Satisfaction" OR "Word Saisfaction" AND "Burnout" OR "Burnout, Professional" OR "Burnout, Psychological").

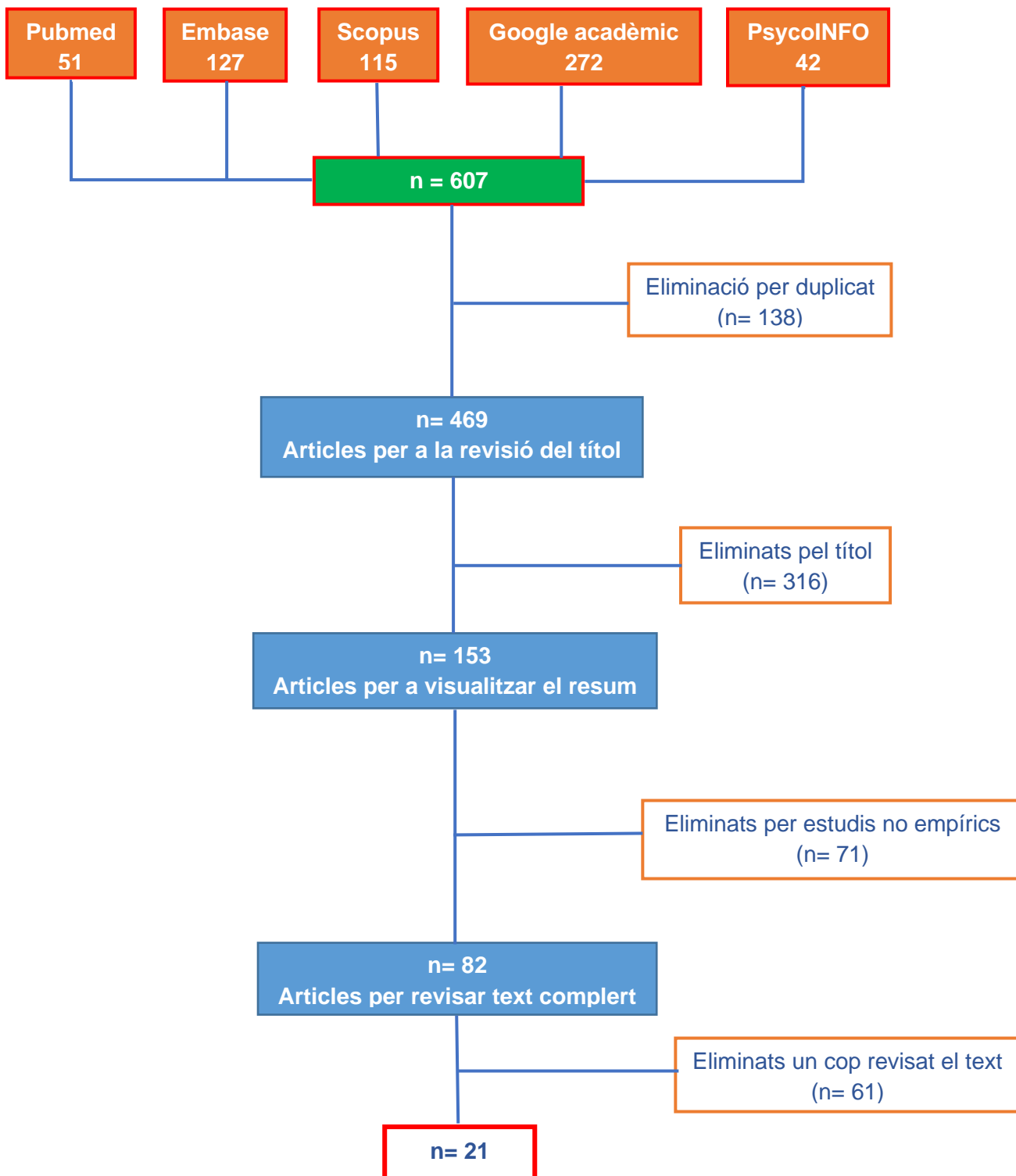
S'han especificat els següents filtres de selecció: període de temps dotze anys (2010 – 2022) i interessa nivell Europeu per seleccionar tots els idiomes (anglès, francès, català, castellà, portuguès, etc.). La cerca es va realitzar en data 18 de març de 2022.

Com a resultat d'aquesta cerca es varen obtenir un total de 607 articles, treballs, etc. per a ser revisats i seleccionar aquells més idonis per a la realització del treball. D'aquest 607, després d'haver realitzat les diverses revisions i eliminacions per estar duplicats, el títol no coincidia amb allò específic que es cercava, no eren treballs empírics, revisat el text i comprovar que no coincidien amb la informació que es cercava, quedaren un total de 21 articles que han estat emprats en l'elaboració d'aquest treball final de màster. He de reconèixer que, finalment, també he fet ús d'articles no empírics, però de publicacions més o menys amb certa credibilitat (Indeed, Universia, Psicologia online, etc.), i anteriors a l'any 2010 (Rost, 1993; Robbins, 1994, etc.).

La revisió de tota la informació obtinguda es va realitzar segons el diagrama de resultats expressat a la figura 1.

Figura 1

Diagrama de resultats de la recerca, selecció i exclusió bibliogràfica.



© Elaboració pròpia a partir de Arnau i Sala. (2020)

## 1.1 LIDERATGE:

### Definició:

La mateixa paraula lideratge defineix una mena d'influència que s'exerceix sobre les persones i que permet incentivar-les perquè treballin de manera entusiasta vers un objectiu comú. Pot ser, és per això, que cada cop que ens referim al concepte lideratge de seguida ens imaginem una figura forta i potent, i amb capacitat per gestionar a tot un grup de persones.

La definició de què és el lideratge i quines característiques el conformen, és un aspecte en estudi constant donada la complexitat d'establir una relació directa entre la capacitat de lideratge i un estil de personalitat concret. De fet, són molts els professionals i teòrics que han intentat definir el concepte del lideratge, però actualment encara no existeix una acceptació consensuada per tots ells. Segurament, perquè es tracta d'un concepte multidimensional en constant estudi (Sánchez, 2015).

Per tant, es pot dir que existeixen tantes definicions de lideratge com autors han tractat i tracten el tema, ja sigui des de la besant sociològica com psicològica.

Segons Gibb (1969), citat a psicologia-online (2022), la definició, que possiblement sigui la més antiga i estesa, sobre el lideratge és aquella que considera que el líder és el subjecte que posseeix un conjunt de qualitats que li permeten aconseguir una posició de domini en qualsevol situació. El seu èxit es pot deure al fet que s'expressa en l'ideari popular de que algunes persones naixen líders, i presenten característiques peculiars que indueixen a d'altres a voler seguir-los. Aristòtil deia:

*“des del mateix instant del naixement alguns estan predestinats a l'obediència i d'altres al comandament”.*

Segons Pérez i Gardey (2008), el lideratge és la funció que ocupa una persona que es diferencia de la resta i és capaç de prendre decisions encertades per al grup, equip o organització que precedí, inspirant a la resta dels qui hi participen d'aquest grup a aconseguir una fita comú. Per aquesta raó, es diu que el lideratge implica a més d'una persona, qui dirigeix (el líder) i aquells que el recolzin (els subordinats) i permetin que desenvolupi la seva posició de manera eficient.

Des de la besant psicològica, el diccionari Akal de psicologia (Doron i Parot, 2004), defineix el lideratge com el procés d'influència social mitjançant el qual un individu porta

un grup a assolir objectius. El lideratge no implica tan sols el fet de manar fer quelcom a d'altres individus, sinó també la capacitat per a canviar l'actitud dels membres del grup, per a poder mobilitzar-los i comportar la seva adhesió a metes comunes. Per això mateix, el líder ha de saber suscitar les motivacions i arrossegar els que li segueixen molt més que dirigir-los de manera autoritària.

De la mateixa manera, però més sintetitzat, Orellana (2022) defineix el lideratge com l'acció d'influir en un grup de persones amb l'objectiu de treballar en equip i al voltant d'un propòsit.

Com es pot observar, existeix un cert nexce comú entre els diferents autors on es pot apreciar que la base del lideratge es sustenta per la relació d'influència entre el líder i els seus treballadors (seguidors). Partint d'aquesta base, les següents dues definicions es podria dir que recullen o engloben les posicions actuals vers la definició de lideratge:

*"Relació d'influència entre els líders i els seguidors, els qui persegueixen canvis reals que reflecteixen els seus mutus propòsits" (Rost, 1993).*

*"La capacitat per influir en un grup per tal que assoleixi metes. La causa de la influència pot ser formal, com la que proporciona un rang administratiu en una organització; o no formal, és a dir, la capacitat d'influir que es presenta fora de l'estructura formal de l'organització" (Robbins, 1994).*

En resum, totes aquestes definicions comporten aquells elements bàsics que identifiquen el lideratge, els qual són:

1. El lideratge es tracta d'un concepte de relació que inclou l'agent que influeix i la persona influïda. Tanmateix, aquesta relació és desigual, doncs el líder exerceix més influència en els treballadors que a l'inrevés (Alcover, 2004).
2. Els canvis que es persegueixen han de ser reals (substantius i assolibles) (Pérez i Gardey, 2008).
3. La relació es fonamenta vers la influència. Aquesta, a diferència de la relació, és igualitària, es dona en ambdues direccions, líders i treballadors (Alcover, 2004).
4. Els propòsits mutus entre líders i treballadors es transformen en propòsits comuns (Alcover, 2004).

5. La causa d'influència pot ser formal o no formal. Es podria afirmar que existeix certa acceptació generalitzada entre els diferents autors i professionals en afirmar que la influència no formal és tant important, o pot ser més, que la influència formal (Robbins, 1994).

### 1.1.1 ESTILS DE LIDERATGES:

Com hem pogut observar a la definició, un líder, en el sentit ampli de la paraula, és aquell qui posseeix les capacitats necessàries per aconseguir que un equip pugui assolir les metes per a les quals s'ha constituït.

És obvi, que no tots els líders són iguals, com no totes les persones ho són. És per aquest motiu que es poden diferenciar o establir certs patrons generals que ens permetin encabir l'estil de lideratge, doncs no existeix un tipus de líder vàlid per a totes les situacions.

No hi ha dubte, que els estils de lideratge o gestió variaran d'una persona a una altra i d'una empresa a altra.

Dins la literatura i els treballs relatius al lideratge trobem diferents estils de lideratges, però per aquest treball he decidit centrar-me en aquells que analitza el Qüestionari Multifactorial de Lideratge (MLQ) Forma 5X curta (Bass i Avolio, 2004) que és el que empraré per analitzar l'estil de lideratge que es dona dins l'àrea quirúrgica.

Aquests tipus pertanyen al denominat "enfocament racional" (Cardona, 2000) i son:

#### 1.1.1.1 Lideratge Transformacional:

El nom fou proposat per James McGregor Burns l'any 1978, qui el defineix com la competència que posseeixen certes persones per fer front al canvi i augmentar la motivació laboral dins una organització, per mitjà de la seva creativitat i una forta personalitat.

Com el seu propi nom indica, aquest estil de lideratge transforma les organitzacions presentant certes particularitats (Universia, 2020):

- Dona valor als individus: el líder ha d'entendre i donar valor a cadascuna de les persones que integra l'equip de treball, així com a les seves capacitats, habilitats i qualitats per a potenciar l'ambient i la relació laboral. És força important valorar o donar significació al talent humà per satisfer les necessitats d'una empresa.
- Estimula intel·lectualment: el líder incentiva als seus equips de treball per a que observin les oportunitats o dificultats des de diferents angles, a més els ha procurat d'estimular la creativitat, la col·laboració positiva i la reflexió en els seus equips.
- Aporta comunicació efectiva: això implica que el líder proporcioni línies de comunicació clares, empàtiques i efectives, vers cadascuna de les persones que formen part de l'empresa. D'aquesta manera s'aconseguirà lligams propers i fomentar la productivitat, tant individualment com de forma conjunta.
- Motiva i influencia: el líder transformacional ha de ser un model a seguir, per tant, ha de tenir la capacitat de motivar als treballadors amb la finalitat d'acomplir les tasques empresarials i assumir nous reptes, obtenint com a resultat un veritable sentit de pertinença.

### **Conseqüències del lideratge transformacional:**

Segons Hermosilla i al. (2016), i tenint en compte les variables mediadores i les conseqüències a llarg termini, entre d'altres podem trobar:

1. El lideratge transformacional està íntimament lligat a la satisfacció, efectivitat i motivació dels treballadors, per tant, al augment de la productivitat i de la rendibilitat.
2. Aquest estil de lideratge també té un impacte força positiu vers la cultura organitzacional, actuant com a motivador per arrelar el canvi dins els valors de l'empresa.
3. Dins el context actual, on la globalització està arribant a tots els sectors, optar per un mètode de lideratge enfocat al canvi és la clau per adaptar-se i sobreviure a la competència.

### 1.1.1.2 Lideratge Transaccional:

El lideratge transaccional implica una mena de relació bidireccional o intercanvi entre el líder i els membres del seu grup vers la implicació i el compromís. Aquest estil de líder motiva els seus seguidors cap a metes establertes dirigint les seves tasques, demanant-los que assumeixin responsabilitats a canvi de quelcom. Per aconseguir-ho, ofereix recompenses econòmiques, prestigi o algun tipus de benefici als treballadors, com pot ser oferir garanties i recolzament en moments de canvi i/o incertesa, contribuint tot això a la satisfacció dels membres (Alcover, 2004). Al seu torn, els subordinats influeixen en el líder en concedir-li un estatus, oferint-li legitimitat en el seu paper i informació sobre la seva actuació.

Aquesta relació bidireccional i recíproca perdurarà, però, dementre sigui beneficiosa per ambdues parts.

### Conseqüències del lideratge transaccional:

Segons els diferents autors, entre d'altres podem trobar:

1. Aquest estil de lideratge quan és ben aplicat, aconsegueix efectes positius en la satisfacció i el rendiment dels empleats (Alcover, 2004).
2. Aquest estil de lideratge pot conduir a la dependència, però això no significa obligatòriament que afecti a la iniciativa personal, doncs les noves generacions de treballadors consideren que el salari no té la importància que posseeix la possibilitat de créixer personalment, professionalment i dins l'empresa (Cardona, 2000).
3. És un lideratge que s'entén com a objectiu i just, donat que no es basa en la percepció que els superiors tenen dels treballadors, sinó del propis resultats que aconsegueixen els treballadors (Cardona, 2000).
4. Disminueix la rotació d'equips. Quan els treballadors es senten satisfets al seu lloc de treball i l'ambient laboral és bo, conseqüentment disminueixen les necessitats de canviar de feina (Indeed, 2021).

5. Aquest sistema pot arribar a exigir molta competitivitat entre els treballadors, essent contraproductiu a l'hora de necessitar la col·laboració i el treball en equip dels treballadors (Indeed, 2021).
6. Pot arribar a no generar lleialtat vers l'empresa. Els treballadors s'esforçaran pel seu propi benefici sense pensar en el de l'empresa. Doncs, cap la possibilitat que els treballadors es tornin més egoistes i tan sols pensin en ells (Indeed, 2021)

### 1.1.1.3 Lideratge Laissez-Faire

El lideratge Laissez-Faire és definit per varis autors (Pacsi i al, 2014; López i al, 2019) com un estil que presenta o implica, per si mateix, la manca de lideratge. Aquest estil de lideratge, caracteritza a aquells líders poc implicats i compromesos amb l'empresa, procuren evitar la presa de decisions i la supervisió responsable del grup de treballadors que tenen al seu comandament. Segons Pacsi i al. (2014), lliuren el poder i l'autoritat als seus treballadors de manera intencionada, encara que se'n perdren completament el control, lliurant-se de qualsevol responsabilitat. És a dir, es basen, com el propi nom indica, en la màxima "deixa fer als teus treballadors, ells saben el que han de fer". Per tant, aquests líders no són gaire donats a dirigir al seu grup, ni a donar massa instruccions de com s'han de fer les coses. Conseqüentment, tan sols actuen o intervenen quan és estrictament necessari (García, 2021).

Altres característiques que defineixen aquest estil de lideratge són (segons López i al, 2019) manca de definició d'objectius i fites col·lectives amb claredat, ineficiència en la resolució de conflictes (deguda a la seva actitud d'evitació permanent dels mateixos) i manca de recolzament i direcció al grup del que formen part, situació que, majoritàriament, comporta una disminució en la implicació dels treballadors, l'eficàcia i l'eficiència generals en l'empresa i una menor satisfacció laboral.



### Conseqüències del lideratge laissez-faire.

Segons els diferents autors podem trobar entre d'altres:

1. El lideratge Laissez-faire com hem dit, produeix menys concentració en el treball, deficient qualitat de l'acompliment, i menys satisfacció, segons Vega i Zavala (2004) citats a Pacsi i al. (2014). Aquesta conseqüència és avalada per Bass (citada per Pacsi i al., 2014) que el descriu com el sistema menys efectiu i satisfactori.
2. Si els treballadors estan qualificats per realitzar la seva feina (de qualitat), aquest estil de lideratge pot obtenir un resultat satisfactori (López, i al. 2019).
3. Tanmateix, degut a que els treballadors tenen poder per a prendre decisions, es pot corre el risc de que aquests canviïn les metes de l'empresa per les seves pròpies. Per tant, la selecció dels treballadors s'ha de fer de forma força curiosa i amb prudència (Pacsi i al. 2014).
4. Certs treballadors poden sentir-se més satisfets laboralment amb aquest estil de lideratge, doncs entenen que l'autonomia que els hi proporciona és alliberadora, millorant, alhora, la creativitat (García, 2021).

## 1.2 SATISFACCIÓ LABORAL:

### 1.2.1 Definició:

Actualment no existeix una definició acceptada de forma unànime sobre el concepte de satisfacció laboral.

Tanmateix, el concepte Satisfacció laboral ha estat definit de diverses maneres, depenent dels conceptes teòrics i perspectives emprats pels diferents autors. Aquestes diferències teòriques, evidencien que la satisfacció laboral és un fenomen en el qual influeixen múltiples variables, que poden ser ordenades en tres dimensions fonamentals:

- Les característiques de l'individu
- Les característiques de l'activitat laboral
- I el balanç que aquest fa entre el que obté com a resultat del seu treball i el que espera rebre a canvi del seu esforç físic i mental (García, 2010).

Segons Gallardo (2008), defineix la satisfacció laboral com el grau en que l'individu percep un agraïment pel seu treball, i explica que aquest té un efecte directe en el benestar personal.

Per Spector (2002) (citada per Boada, 2022), la satisfacció laboral, entesa des de la perspectiva d'una actitud generalitzada davant del treball, és una actitud que reflecteix les percepcions de les persones pel que fa a les seves ocupacions en general; això indicaria fins a quin grau estan les persones a gust amb les seves ocupacions i, alhora, amb les seves organitzacions.

Dorman i Zapt (2001), citats per Lang i al. (2016), entenen la satisfacció laboral com el factor mediador entre les condicions laborals i les conseqüències organitzacionals i individuals, d'aquí la importància en que les institucions ajustin les necessitats de l'organització amb les pròpies dels individus que treballen en dites organitzacions.

Barraza i Ortega (2009) assenyalen que la satisfacció laborals es pot definir, com l'actitud que mostra el treballador en front al seu treball, i que aquesta actitud es basa en creences i valors que el treballador desenvolupa del seu propi treball i que necessàriament influirà de manera significativa en els seus comportaments i resultats.

Locke (1976), citat a García (2010), defineix la satisfacció laboral com un *“estat emocional positiu o grat de la percepció subjectiva de les experiències laborals del subjecte”*.

Robbins (1994), defineix la satisfacció laboral com un conjunt d'actituds generals de l'individu vers el seu treball. Aquell que està molt satisfet amb el seu lloc de treball presenta actituds positives vers aquest; aquell que està insatisfet, en canvi, presenta actituds negatives. Quan hom parla de les actituds dels treballadors gairebé sempre es refereix a la satisfacció laboral, de fet és habitual fer servir una o altra expressió indistintament.

Per tant, Robbins considera la satisfacció com un procés aprés, que es desenvolupa per mitjà de la interrelació dialèctica entre les particularitats subjectives del treballador i les característiques de l'ambient i l'activitat laboral en general. És a dir, reconeix que la satisfacció laboral no és quelcom innat i l'interpreta des d'una basant psicosocial.

Una altra font de debat entre els diferents teòrics de la satisfacció laboral han estat les teories que pretenen explicar aquesta quimera psicosocial. Són teories basades en punts de vista teòrics diferents, però han aportat un conjunt de coneixements que han proporcionat el suport necessari a les interpretacions i investigacions pràctiques.

Una d'aquestes teories explicatives de la satisfacció laboral és la Teoria Bifactorial de Frederick Herzberg al 1959.

Segons Herzberg, existeixen dos tipus de factors laborals; uns de valor o motivadors, que va anomenar intrínsecs i que, podríem dir, fan referència als factors que representen el rovell de l'ou de l'activitat laboral i relacionats amb una alta satisfacció; com per exemple, l'obtenció de reconeixement, la promoció laboral, la creativitat a la feina, l'assoliment, etc., i uns altres de context o higiènics que va anomenar extrínsecs els quals fan referència a les condicions de treball i estan associats a la insatisfacció laboral; com ara, la seguretat en el treball, el sou, les polítiques de l'organització, l'entorn físic, les relacions interpersonals, la supervisió, etc.

La teoria bifactorial considera que els factors extrínsecs (context o higiènics) tan sols poden prevenir la insatisfacció laboral, o ajudar-la a revertir quan ja existeixi, però no són capaços de produir satisfacció, donat que aquesta capacitat la determinen els

factors intrínsecs (contingut o motivadors) com es destaca a la figura 2. És a dir, la satisfacció laboral tan sols serà el producte dels factors intrínsecs a mesura que la insatisfacció laboral vindria determinada per factors extrínsecs desfavorables a l'individu (García, 2010 i Boada, 2022).

L'altra teoria rellevant respecte a la satisfacció laboral és la "Teoria de satisfacció i motivació humana" de Maslow. Aquesta teoria, els orígens de la qual son a les ciències socials, ha estat àmpliament emprada en el camp de la psicologia clínica. Però, per la seva rellevància, s'ha convertit en una de les principals teories en el camp de la motivació, la gestió empresarial, el desenvolupament i el comportament organitzacional.

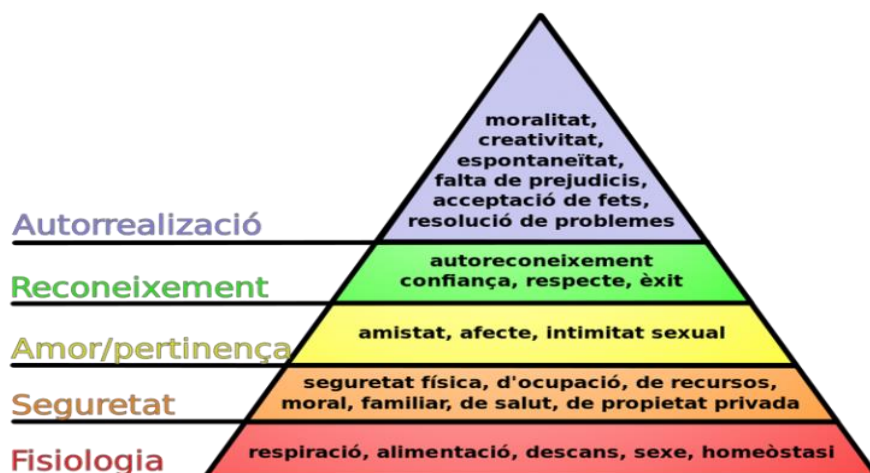
En dita teoria, els nivells més baixos de necessitats en l'esser humà, afecten poc a la motivació laboral, quan el nivell de vida és alt. Maslow, classifica en dos nivells les necessitats humanes; les d'ordre superior, que fan referència a l'autorealització de l'ego; i les necessitats bàsiques que formarien la base de la seva piràmide motivacional (figura 3), que fan referència a les necessitats fisiològiques, les necessitats de seguretat i les de relacions socials, les qual Herzberg els denominarà elements satisfactoris (intrínsecs) o insatisfactoris (extrínsecs) (Sequera, 2021), tal i com es pot observar a la figura 4 amb la comparativa vers les dues teories.

**Figura 2: Teoria Bifactorial de Herzberg.**

		FACTORS MOTIVADORS		FACTORS HIGIÈNICS	
		FACTORS QUE QUAN VAN BÉ PRODUÏXEN SATISFACCIÓ	FACTORS QUE QUAN VAN MALMENT NO PRODUÏXEN INSATISFACCIÓ	FACTORS QUE QUAN VAN BÉ NO PRODUÏXEN SATISFACCIÓ	FACTORS QUE QUAN VAN MALAMENT PRODUÏXEN INSATISFACCIÓ
SATISFACTORS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realització reeixida del treball.</li> <li>Reconeixement de l'èxit obtingut per part dels directius i companys.</li> <li>Promocions a l'empresa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manca de responsabilitat.</li> <li>Treball rutinari i avorrit, etc.</li> </ul>	INSATISFACTORS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status elevat.</li> <li>Increment del salari.</li> <li>Seguretat en el treball, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pèssimes relacions interpersonals.</li> <li>Salari baix.</li> <li>Insidioses condicions de treball, etc.</li> </ul>

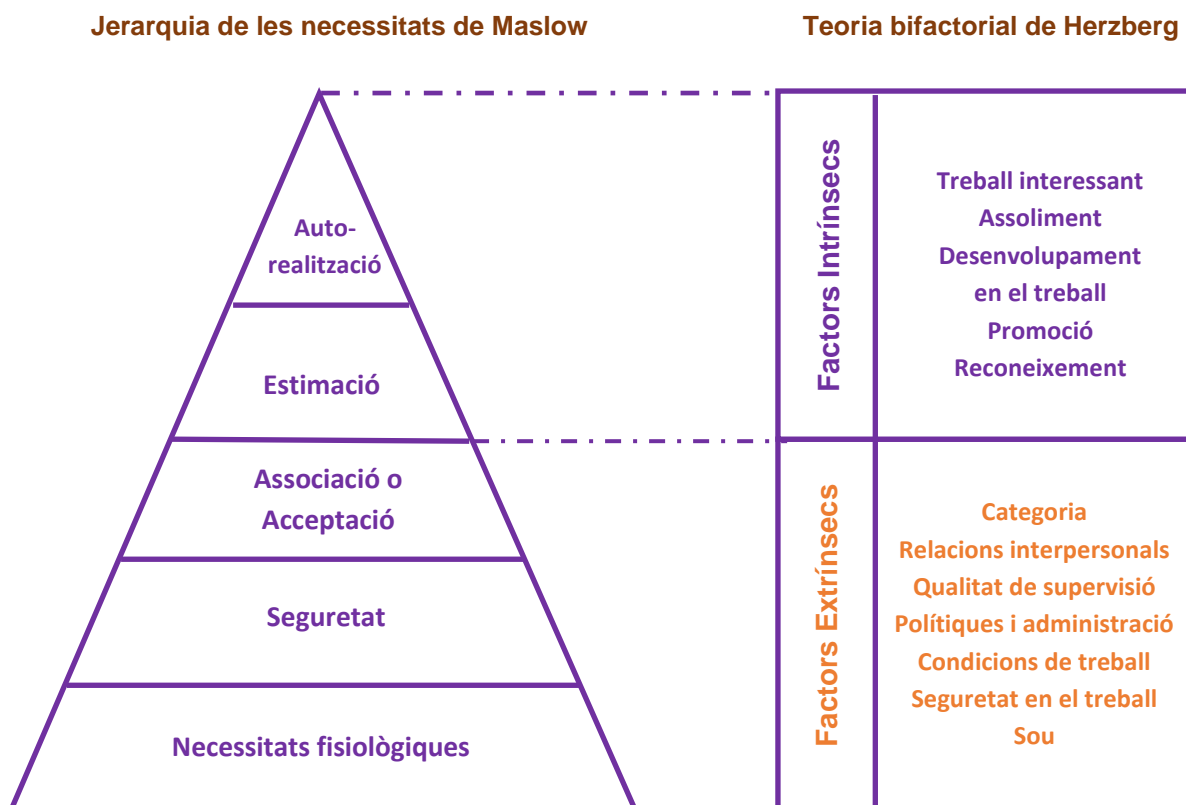
©Elaboració pròpia segons Boada (2022) i García (2010).

Figura 3. Jerarquia de les necessitats de Maslow.



© Copiada de jerarquia de les necessitats de Maslow - Bing images.

Figura 4. Teoria de les necessitats de Maslow vers la teoria bifactorial de Herzberg.



© Elaboració pròpia a partir de Maslow i Herzberg a Sequera, (2021).

Tanmateix, i davant l'elevat nombre de criteris emprats per a classificar els factors per determinar la satisfacció laboral, en aquest treball s'empraran aquells referents a l'entorn i contingut laboral més citats (Locke, 1976; Peiró i Prieto, 1996, Meliá i al, 1990; Hackman i Oldham, 1976, 1980) citats a Gargallo (2008), que recullen les característiques relacionades directament amb l'execució del treball (característiques intrínseques) i les qüestions socials i materials relacionades amb l'entorn en el qual es desenvolupa el treball (característiques extrínseques), les quals queden recollides al qüestionari que empraré en aquest treball sobre la satisfacció laboral l'S20/23 de J.L. Meliá i J.M. Peiró (1998):

- Satisfacció amb la informació, la comunicació i les relacions humanes o administratives amb els superiors i l'estil de supervisió
- Satisfacció amb les oportunitats d'ascens i promoció a partir de les possibilitats de formació o altres aspectes en els quals es dona suport a la promoció.
- Satisfacció amb l'estabilitat en l'ocupació.
- Satisfacció amb les condicions de treball, referents a l'ambient físic i a l'espai en el lloc de treball, neteja, horaris, sorolls, temperatura, etc.
- Satisfacció amb la retribució salarial i extrasalarial en termes absoluts i la distribució de la mateixa en termes d'equitat.
- Satisfacció amb la disponibilitat de feedback i el reconeixement rebut pel desenvolupament de les tasques, les seves habilitats tècniques, etc., l'estil de direcció i lideratge predominant en l'empresa, lideratge participatiu i amb les possibilitats de control, autonomia i participació del treballador en la presa de decisions en l'organització sobre els procediments i les tasques .
- Satisfacció amb l'ambient de treball referent a les relacions horitzontals amb altres departaments i amb els companys derivades de la competència dels mateixos, la comunicació o el suport i l'amistat, el grau de comunicació organitzacional.
- Satisfacció amb els valors i estratègies de l'empresa en general amb la manera de gestionar el canvi , el respecte i la millora de la societat, el medi ambient, etc.
- Maduresa en la presa de decisions del lloc de treball.

### 1.2.2 Beneficis de la satisfacció laboral:

La satisfacció laboral representa de gran interès per als Departaments de Recursos Humans, donat que ens indica el procediment, l'habilitat de l'empresa, per a satisfer les necessitats dels treballadors, i perquè la majoria dels estudis, revisats en aquest treball, evidencien que els treballadors insatisfets tenen major índex d'absentisme i amb major freqüència i acostumen a renunciar més. Per contra, els treballadors satisfets gaudeixen d'una millor salut i solen viure més anys.

No hi ha cap dubte, que els treballadors que es senten satisfets a la seva feina, ja sigui perquè estiguin força considerats, tinguin un sou elevat, per què siguin promocionats i/o formats, són els treballadors que més i millor rendibilitat i productivitat proporcionen a l'empresa. Per l'altra banda, aquells treballadors que es senten maltractats, que realitzen tasques monòtones, que reben un sou inferior al que haurien de rebre, sen se possibilitat de promoció, etc., són els treballadors que menys rendibilitat i productivitat proporcionen a l'empresa (Alonso, 2006).

D'aquí la importància, per part dels Departaments de Recursos Humans, d'aconseguir una gestió de la satisfacció laboral positiva entre els treballadors de l'empresa per tal de fomentar l'eficàcia organitzativa. Doncs, les decisions que un treballador pren vers la seva feina (canviar de feina o continuar amb la mateixa, millorar, etc.) depèn en gran mesura d'una avaluació subjectiva, és a dir, de la seva satisfacció personal.

### 1.3 SÍNDROME DE BURNOUT:

Herbert Freudenberger proposà aquest terme el 1973 per descriure l'estat d'esgotament, ira, sentiments depressius i de culpa que acompanyaven la pèrdua de motivació i compromís cap a la feina que presentaven un grup de professionals –entre els quals es comptava ell–, després d'haver estat anys treballant en una clínica gratuïta de Nova York per a drogoaddictes (Gran Enciclopèdia Catalana, 2022).

La síndrome de burnout, és de gran importància atès que no només afecta la qualitat de vida i la salut mental del professional que el pateix, sinó que en moltes ocasions, a causa d'aquesta síndrome, s'arriba a posar en perill la salut dels clients i/o pacients; tant dels que la pateixen directament, com dels que són atesos per algú que la pateix. La

freqüència d'aquesta síndrome ha arribat a ser tant elevada que l'Organització Mundial de la Salut, l'any 2000, la va qualificar de risc laboral (Gutiérrez i al, 2006).

Tanmateix, la síndrome de burnout continua sent infradiagnosticada en la pràctica clínica, i encara que els estudis epidemiològics demostren que la seva prevalença és del 4'2% en la població general (Maske i al. 2014)<sup>1</sup> i fins al 14% en alguns sectors professionals (Abardía, 2019)<sup>2</sup>, com el sanitari, gairebé no sol estar reconeguda, substituint el diagnòstic de burnout pel de depressió o estrès laboral. El seu estatus nosològic continua essent controvertit, tot i que la definició del constructe està consensuada i se sol acceptar la perspectiva psicosocial amb la definició aportada per Maslach i Jackson al 1981 (Masluk, i al. 2016).

### 1.3.1 Definició.

Segons la Gran Enciclopèdia Catalana (2022), a l'entrar la paraula Burnout et mostra com a resultat la següent definició:

#### ***“Síndrome d'esgotament professional”***

*Síndrome del cremat*

*f Psicologia*

*Síndrome que es manifesta amb una combinació de símptomes psicopatològics generats en les relacions personals que s'estableixen en el context laboral.*

*Presenta tres dimensions: l'esgotament emocional expressat com la sensació de no disposar de més força per fer front a les adversitats de la feina; la deshumanització o despersonalització envers els usuaris manifestada per actituds de menyspreu, indiferència, absència d'empatia i cinisme; i la percepció d'eficàcia reduïda, de no ser prou adequat per a la feina, amb sentiments d'incompetència i baixa autoestima. Aquests tres aspectes s'acompanyen de diversos*

---

<sup>1</sup>La prevalença de per vida de la síndrome d'esgotament diagnosticat va ser del 4,2 % (dones 5,2 %, homes 3,3%)

<sup>2</sup> El cuestionario fue respondido por un total de 58 (un 20.78% de la población) profesionales enfermeros en su mayoría población femenina. El resultado fue que un 13.79% dieron niveles positivos de Síndrome de Burnout.



*síntomes psicosomàtics que motiven la baixa laboral. Els principals àmbits professionals on apareix són els relacionats amb la docència, l'assistència i la seguretat ciutadana...*

Freudenberger va ser qui denominar a aquest conjunt de símptomes "burnout", tot i reconeixent que ell mateix ho patia, i el va definir com: "Un conjunt de símptomes psicosocials i mèdic-biològics inespecífics, que es desenvolupen en l'activitat laboral com a resultat d'una demanda excessiva d'energia" (Aareyi, 2015).

Tanmateix, qui va oficialitzar el terme burnout, doncs és la definició més acceptada avui en dia, exposant-lo públicament en una ponència al Congrés Anual de l'Associació Americana de Psicologia (APA) de 1976, va ser la psicòloga social Christina Maslach, que la va definir al 1981, juntament amb Jackson, considerant-la com una forma inadequada d'afrontar un estrès emocional crònic del qual els trets principals són l'esgotament emocional crònic, la despersonalització i la baixa realització personal (Gutiérrez i al, 2006).

La OMS inclou oficialment en la seva "Classificació Internacional de Malalties (CIE-11) la síndrome de Burnout. La descriu com "una síndrome conceptualitzada com el resultat d'estrès crònic en el lloc de treball que no ha estat millorat amb èxit. Es caracteritza per tres dimensions:

- Sentiments d'esgotament d'energia o cansament.
- Major distanciament mental del treball o sentiments de negativisme o cinisme relacionats al treball.
- Eficiència professional reduïda.

Per la seva banda, tot i que la síndrome de Burnout va ser declarada, com he dit, l'any 2000 com a risc laboral per la OMS, en l'actualitat el DSM-V encara no la contempla com a identitat pròpia. Segons López-Ibor i Valdés (2002), citats a Masluk i al. (2016), es pot incloure sota la categoria de "trastorn adaptatiu" al coincidir amb el desenvolupament de símptomes emocionals o comportamentals en resposta a un factor estressant psicosocial identificable. Per tant, és important diferenciar el burnout d'altres conceptes semblants com ara la depressió o la fatiga.

### 1.3.2 Conseqüències (Badia, 2019):

#### 1) Per al treballador:

La síndrome de burnout pot representar conseqüències greus per la persona que la pateixi, com per exemple:

- Conseqüències físiques. Pot potenciar aspectes com problemes cardiovasculars, digestius, respiratoris, intestinals, sexuals, contractures musculars. Tanmateix, pot influir en patir més malalties com ara infeccions i refredats.
- Conseqüències psicològiques. Pot produir problemes psicopatològics i emocionals, incideix en l'autoestima, el benestar, la qualitat de vida i la salut de la persona. També, pot derivar en trastorns de l'estat d'ànim, com la depressió i l'estrès, i trastorns de l'ansietat. D'altres possibles conseqüències de la síndrome de burnout poden ser la fatiga crònica, les conductes de risc i el malestar general, l'augment de les adicions (alcohol, substàncies, tabac, etc.) i conductes (compres compulsives, joc patològic, etc.).
- Conseqüències socials. Es pot produir aïllament social, augment dels problemes familiars i/o de parella, actituds negatives vers les altres persones, etc.
- Accidents. Augmenta el risc d'accident.

#### 2) Per a l'empresa:

Les principals conseqüències són la qualitat de vida i la salut dels treballadors, la qual repercuteix directament en la competitivitat i eficàcia de l'empresa. Així, doncs, la baixa o mala qualitat de vida o de salut en el treball afecten negativament l'empresa augmentant l'absentisme i disminuint la qualitat i la producció, alhora que pot augmentar la sinistralitat.

#### 3) Per a la societat:

Està considerat un problema de salut pública i social, doncs a l'afectar als professionals influeix directament vers l'economia. Tanmateix, totes les seves conseqüències, possibles complicacions i símptomes repercuteixen en el sistema de salut.

En resum, i aplicant-lo a aquest treball, la síndrome de burnout és de vital importància a l'hora de gestionar qualsevol servei soci-sanitari, doncs segons Ortega i López (citats a Sequera, 2021) afecta a la moral i el benestar psicològic dels treballadors, a la qualitat del tractament que es proporciona als treballadors i, per últim, pot tenir una forta influència en el funcionament administratiu dels serveis soci-sanitaris.

Per tant, els professionals que treballen a l'àrea de quiròfans d'un hospital han de ser considerats personals de risc, donat que treballen a diari fent front a situacions complexes d'atenció al dolor, la mort, l'estrès, etc. Tanmateix, són professionals que estan més a prop del pacient. Aquestes situacions de risc poden fer-se més greus quan els cuidadors perceben que no disposen de temps suficient o presenten recursos limitats per a poder prestar una atenció adequada a cada pacient (Abardía, 2019).

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 tipus d'estudi.

Es realitza un estudi comparatiu descriptiu entre tres variables diferents: la satisfacció laboral, el lideratge i la síndrome de burnout. Tanmateix, també serà descriptiu donat que es vol establir la possible relació entre les diferents variables i les seves possibles conseqüències. La població d'estudi la componen els professionals que treballen actualment a l'àrea de quiròfans de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXII.

L'estudi va ser acceptat i aprovat pel Comitè ètic d'Investigació Científica Pere Virgili, de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII amb data 31 de maig de 2022 (annex 3).

### 2.2 Subjectes objecte d'estudi:

La mostra d'estudi han estat els professionals que presten els seus serveis a l'àrea de quiròfans (zelador, TCAI i DUI) de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII, previ consentiment informat i acceptat (annex 2) i que compleixen amb els criteris d'inclusió establerts. Per tant, es tracta d'un tipus de mostreig no probabilístic per conglomerat simple, doncs la mostra no ha estat triada a l'atzar, sinó d'un grup ben definit i localitzat de treballadors.

### 2.3 Criteris d'inclusió.

- Treballar a l'àrea de quiròfans de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII.
- Tenir 18 anys o més.
- Acceptar consentiment informat (annex 2).
- Complimentar totes les respostes marcades com a obligatòries.

### 2.4 Criteris d'exclusió.

No acceptar el consentiment informat (annex 2).

No complimentar les respostes marcades com a obligatòries.

### 2.5 Mida de la mostra:

La investigació es va dur a terme per mitjà d'uns qüestionaris i escales, de forma electrònica, enviats per la supervisora de quiròfans a tots els treballadors de l'àrea de quiròfans, a través del correu corporatiu.

El nombre del personal que treballa actualment a quiròfans és d'aproximadament 109 persones, de les quals van contestar 29.

Els qüestionaris que varen passar els criteris d'inclusió van ser 29.

La mida de la mostra final va ser de  $N = 29$ .

### 2.6 Recollida de dades:

Per a procedir a la recollida de dades es va fer servir el programa de Google "Google forms" que permet aplicar els qüestionaris per mitjà de la creació d'un link (annex 1).

### 2.7 Instruments i escales utilitzades:

#### 2.7.1 QÜESTIONARI DE SATISFACCIÓ LABORAL S20/23. MELIÀ, J.L., PERIÓ, J.M. (1989).

Qüestionari dissenyat per a obtenir una avaluació útil del contingut de la satisfacció laboral tenint en compte les restriccions motivacionals i temporals a que estan exposats freqüentment els subjectes. El qüestionari S20/23 presenta un nivell de fiabilitat i

validesa que pot considerar-se apreciable permetent l'obtenció d'una mida global de satisfacció i la descripció de cinc factors: satisfacció amb la supervisió; satisfacció amb l'ambient físic; satisfacció amb les prestacions rebudes, satisfacció intrínseca del treball i satisfacció amb la participació.

Les instruccions que presenta són molt senzilles. "habitualment el nostre treball i diferents aspectes del mateix ens produeixen satisfacció o insatisfacció en diferent grau. Qualifiqui d'acord amb aquestes alternatives el grau de satisfacció o insatisfacció que li produeixen diferents aspectes del seu treball":

1. Molt insatisfet.
2. Força insatisfet.
3. Quelcom insatisfet.
4. Indiferent.
5. Quelcom satisfet.
6. Força satisfet.
7. Molt satisfet.

La fiabilitat i la validesa del S20/23 pot considerar-se força acceptada, doncs l'escala total mostra un alfa de Cronbach 0'92 i els factors oscil·len entre 0'76 i 0'89.

**Criteris d'avaluació:** quant més elevat sigui el percentatge obtingut en la mitjana dels ítems, més satisfacció presentarà l'individu avaluat. Tanmateix, es valoraran les cinc dimensions que analitza aquest qüestionari a través de diferents ítems:

1. Satisfacció amb les prestacions rebudes, ítems: 4,11,12, 22,23
2. Satisfacció amb la supervisió, ítems: 13,14,15,16,17,18
3. Satisfacció intrínseca del treball, ítems: 1,2,3,5
4. Satisfacció amb la participació, ítems: 19,20,21
5. Ambient físic, ítems: 6,7,8,9,10

**2.7.2 MASLACH BURNOUT INVENTORI-GENERAL SURVEY (MBI-GS; SCHAUFELI, LETIER, MASLACH I JACKSON (1996).** Versió espanyola adaptada a aquest instrument (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró i Grau).

Aquesta escala està composta per 15 ítems i 3 subescales (esgotament, cinisme i eficàcia professional) amb resposta tipus Likert de 7 punts que van des de:

1. Mai / algun cop.
2. Gairebé mai / poques vegades l'any.
3. Algun cop / un cop al mes o menys.
4. Regularment / alguns cops al mes.
5. Força vegades / un cop per setmana.
6. Gairebé sempre / poques vegades per setmana.
7. Sempre / tots els dies.

#### Subescales:

- **F1.-** Esgotament: fa referència a la fatiga emocional i física en general. Aquesta subescala està composta per 5 ítems [1, 2, 3, 4 i 6] un exemple d'aquest tipus d'ítem seria: "1.- Estic emocionalment esgotat per la meva feina". Aquest factor mostra un alfa de Cronbach de 0'87.
- **F2.-** Cinisme: fa referència a la indiferència que pot presentar un individu cap al seu treball. Aquesta subescala està composta per 4 ítems [8, 9, 13 i 14] un exemple d'aquest tipus d'ítem seria: "14.- Dubto de la transcendència i valor del meu treball". Aquest factor mostra un alfa de Cronbach de 0'85.
- **F3.-** Eficàcia professional: fa referència a les expectatives que presenta un subjecte en relació a l'èxit laboral que pot obtenir en el seu treball. Aquesta subescala està composta per 6 ítems [5, 7, 10, 11, 12 i 15] un exemple d'aquest tipus d'ítem seria: "15.- En el meu treball tinc la seguretat que soc eficaç en la finalització de les coses". Aquest factor mostra una alfa de Cronbach de 0'78.

**Criteris d'avaluació:** quant més elevat sigui el percentatge que presenti a cada factor (F1, F2 i F3) major serà la presència del mateix en l'individu.

#### 2.7.3 QÜESTIONARI MULTIFACTORIAL DE LIDERATGE (MLQ) FORMA 5X CURTA (BASS I AVOLIO, 2004).

Aquest qüestionar mesura el lideratge transformacional a partir de 5 subescales, el lideratge transaccional a partir de 3 subescales, el lideratge Laissez-faire per mitjà d'una escala i les variables de resultats mitjançant 3 escales (efectivitat, satisfacció i esforç

extra). La suma total és de 45 ítems els qual s'han de respondre seguint una escala tipus Likert de graduació de freqüències de 5 punts que van des de:

1. Mai.
2. A vegades.
3. Normalment.
4. Força.
5. Gairebé sempre.

Consta, com he dit, de 45 ítems, 36 dels quals valoren els diferents perfils de lideratge, mentre que els 9 restants (ítems 37-45) valoren aspectes generals organitzatius del lideratge. Centrant-nos en els 36 ítems inicials, aquests s'organitzen en 9 factors de la següent manera:

- El lideratge transformacional està agrupat en 5 factors de 4 ítems cadascun: influència idealitzada conducta, influència idealitzada atribuïda, motivació inspiracional, estimulació intel·lectual i consideració individualitzada.
- El lideratge transaccional és valorat a través de 2 factors de 4 ítems cadascun: recompensa contingent i direcció per excepció.
- El lideratge passiu es valora amb 2 factors de 4 ítems cadascun: direcció per excepció passiva i laissez-faire.

Aquest qüestionari ha estat sotmès a avaluacions psicomètriques demostrant validesa i confiabilitat és un instrument vàlid i fiable que pot mesurar adequadament els nou components que componen la teoria de tot el rang del lideratge. Igualment, les proves per a la igualtat d'estructures de factors van donar suport al model de lideratge de nou factors que representa el MLQ (Formulari 5X) (Antonakis i al., 2003). El seu coeficient alfa de Cronbach és de 0'75.

**Criteris d'avaluació:** el factor que presenti major percentatge serà el tipus de lideratge que predominarà a l'àrea de quiròfans de l'Hospital.

## 3 RESULTATS

### a) Comparativa resultats sociodemogràfics i qüestionaris.

#### *Sociodemogràfic* (annex 1).

Juntament amb els qüestionaris es van demanar certes dades sociodemogràfiques la majoria de les quals es resumeixen a la taula 2.

Cal destacar, per exemple, un major nombre de participants dones que homes (19 i 10 respectivament) i una sola supervisora ( de les tres possibles). Presentant una mitjana d'edat de 42'7 anys, on el més jove presenta 26 anys i el més gran 64 anys (annex 4).

Tanmateix, la superioritat en el nombre de dones respecte al d'homes és un resultat esperat, doncs segons l'INE (2020) el 84% del total dels professionals d'infermeria són dones (en aquest estudi representen el 93,33% dels DIU i el 65'52% del total de la mostra, taula-2).

Respecte al tipus de contracte, cal mencionar la gran diferència existent entre els contractes tipus indefinit (51,72%) i els altres tipus (fixe amb un 20,29% i altres amb un 27,59%). A banda d'esperar ser el tipus de contracte més destacat, també sobrepassa la mitja de la totalitat de les persones contractades a l'administració que és al voltant del 30% (Col·lectiu Ronda, 2021).

A la taula 2 es pot observar la distribució del tipus de contracte segons el gènere, on les dones són majoritàries en indefinit (60% vers 40% homes), igualats en fixes (50% ambdós sexes), i els homes son majoritaris en altres tipus de contractes (87,50% vers 12,50% les dones) .

Els resultats vers el temps treballat s'ha calculat avaluant les mitjanes de cada constructe que han donat els següents valors (obtinguts amb l'anàlisi de dades d'estadística descriptiva d'Excel, segons l'annex 4): antiguitat en la professió actual presenta una mitjana de 15 anys (amb un valor mínim de 2 anys i un màxim de 41 anys); antiguitat en l'empresa actual amb una mitjana de 8,9 anys (presentant un valor mínim de 0,5 anys i un màxim de 35 anys), i antiguitat en l'empresa actual amb una mitjana de 12,9 anys (amb un valor mínim de 0,5 anys i un màxim de 41 anys), segons s'observa a la taula 1.



Per tant, i tenim en compte la mitjana d'antiguitat en la professió actual (15 anys) i l'antiguitat en el lloc de treball actual (8'93 anys), podem afirmar que els professionals son posseïdors d'una forta o gran experiència laboral.

**Taula 1. Dades relatives al temps de treball.**

RESULTATS DADES REALITIVES AL TREBALL			
ANTIGUITAT	MÍNIM	MÀXIM	MITJANA
Antiguitat Lloc de treball actual	0,50	35,00	8,93
Antiguitat Professió actual	2,00	41,00	15,00
Antiguitat Empresa actual	0,50	41,00	12,86

© Elaboració pròpia amb Excel.

Al qüestionari sociodemogràfic es formulava la pregunta “si sentia satisfacció laboral”. Dita pregunta ha estat formulada amb la intenció de fer una comparativa amb els resultats del qüestionari de satisfacció laboral. És a dir, per comprovar si el fet de expressar sentir satisfacció laboral era confirmat amb el qüestionari de satisfacció laboral.

Els resultats han estat gairebé idèntics, confirmant la pregunta amb els resultats obtinguts al qüestionari, tan sols han diferit una unitat entre els esperats, resposta enquesta sociodemogràfica (satisfacció 19 i insatisfacció 10, taula 2) i els reals, resultat del qüestionari de satisfacció laboral (satisfacció 20 i insatisfacció 9), tal i com es mostra al gràfic 1.

**Gràfic 1: Comparativa entre satisfacció laboral esperada i real.**



© Elaboració pròpia amb Excel.

Taula 2. Dades sociodemogràfiques:

CONCEPTE		DONA	HOME	QUANTITAT	Σ TOTAL	% DONA	% HOME
<b>GÈNERE</b>		19	10	29	29	65,52	34,48
	ZELADOR	2	9	11		81,82	18,18
<b>CATEGORIA PROFESSIONAL</b>	TCAI	3	0	3	29	100	0
	DUI	14	1	15		93,3	6,7
<b>INTERVAL D'EDAT</b>	< 36	9	2	11	29	81,82	18,18
	36 - 45	6	3	9		66,67	33,33
	> 45	4	5	9		44,44	55,56
<b>SATISFACCIÓ LABORAL</b>	Si	10	9	19	29	52,63	47,37
	No	9	1	10		90	10
<b>TIPUS DE CONTRACTE</b>	Fixe	3	3	6	29	50	50
	Indefinit	9	6	15		60	40
	Altres	1	7	8		12,50	87,50
<b>CAP O SUPERVISOR/A</b>	Si	1	0	1	29	100	0
	No	18	10	28		64,29	35,71

© Elaboració pròpia.

### Satisfacció laboral (annex 5).

Per calcular el valor de les cinc dimensions que presenta aquest qüestionari he confeccionat una taula (annex 7) amb la suma dels valors dels ítems que representaven cada dimensió, per exemple: la dimensió Satisfacció amb la Participació està representada amb els ítems 19, 20 i 21. doncs, per calcular el valor de la dimensió es sumen els valors donat per cada participant i posteriorment es calcula la mitjana.

Un cop calculades les mitjanes de cada dimensió s'interpreten els resultats seguint la taula de l'annex 8, i els resultats obtinguts es mostren a la Taula 2.

**Taula 2. Resultats Dimensions qüestionari Satisfacció Laboral S20/23.**

<b>RESULTATS Q. S.L. S20/23</b>	
<b>DIMENSIONS</b>	<b>VALORS</b>
Satisfacció Prestacions Rebudes	<b>16'97</b>
Satisfacció amb la Supervisió	<b>23,45</b>
Satisfacció Intrínseca del Treball	<b>18,52</b>
Satisfacció amb la Participació	<b>11,69</b>
Ambient Físic	<b>21'00</b>

© Elaboració pròpia amb Excel.

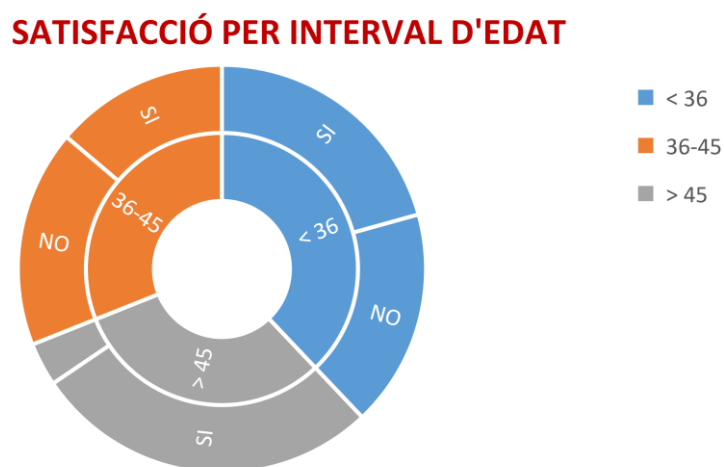
Els resultats mostren una clara tendència vers la resposta 4 "indiferent" en satisfacció en prestacions rebudes, satisfacció amb la supervisió i satisfacció amb la participació, i un domini de la resposta 5 "quelcom satisfet" en la satisfacció intrínseca del treball i l'ambient físic, aquestes dues últimes dimensions corresponen a aquelles en que predomina el valor aportat pels treballadors.

Al gràfic 2, es mostra la comparativa de satisfacció laboral per interval d'edat, destacant uns resultats on l'interval que presenta major satisfacció laboral és el de >45 (28% del total). Probablement, això es degut a la tranquil·litat i estabilitat, tant laboral com econòmica que solen presentar els treballadors majors de 45 anys.

Segons un estudi de Lucas Marín (1981), citat a Alonso (2008), i la teoria de l'ajustament laboral, és d'esperar una relació positiva entre antiguitat i satisfacció laboral deguts principalment a factors com ara: el tipus de salari, el tracte amb els subordinats, la relació amb els companys, etc.

Respecte als altres dos intervals presenten resultat semblants en proporció, tant en satisfacció com en insatisfacció laboral (< 36, 21% i 17 respectivament i 36-45, 14% i 17% respectivament).

Gràfic 2: Comparativa en satisfacció laboral per intervals d'edat.



© Elaboració pròpia amb Excel.

### Lideratge (annex 9)

Amb la intenció de destacar l'estil de lideratge que es dona a l'àrea quirúrgica de l'hospital, he calculat el resultats totals obtinguts, per a cada factor i segons estil de lideratge i valors organitzacionals de cadascun dels 45 ítems, emprant la mitja aritmètica (calculada amb l'estadística descriptiva d'Excel) dels factors de cada estil de lideratge i els valors organitzacionals, segons es mostra a l'annex 9 (taula de respostes totals obtingudes en el Qüestionari Multifactorial de lideratge (MLQ) Forma 5X curta).

Ahora, es calculen les mitjanes dels % per estils de lideratge i valors organitzacionals i per factors (annex 9), per a poder fer una comparativa amb la mitja aritmètica i es presenta la mitjana dels factors corresponents a cada estil de lideratge (tant dels valors amb %, com dels valors de la mitja aritmètica) per tal de facilitar la interpretació de les dades obtingudes.

Els resultats obtinguts es mostren a la Taula 3, on , si observem els resultats de la mitja aritmètica, trobem que no hi ha cap estil de lideratge, ni cap factor, ni cap valor organitzacional que arribi a la resposta 3 (Normalment) del qüestionari, sinó que totes resten a la resposta 2 (A vegades).

També cal destacar que cap estil de lideratge ni valors organitzacionals (segons la mitjana de cada grup) no mostren cap valor que destaquï entre els altres, doncs tots

son molts semblants i baixos (2,34; 2,52; 2,39 i 2,34). És a dir, no hi ha cap estil de lideratge que destaquï entre els altres, tots es presenten per igual.

**Taula 3: Resultats per factors segons estils de lideratge i valors organitzacionals en % i mitja aritmètica, i mitjana dels valors totals.**

Estil de lideratge		
Lideratge Transformacional		
Factors	% total	Mitja aritmètica
Influència idealitzada atribuïda	32,22	2,37
Influència idealitzada conducta	30,00	2,43
Motivació inspiracional	29,22	2,29
Consideració individualitzada	30,67	2,38
Estimulació Intel·lectual	27,89	2,22
Mitjana	30,00	2,34
Lideratge Transaccional		
Factors	% total	Mitja aritmètica
Recompensa per Contingent	30,89	2,42
Direcció per Excepció Activa	33,04	2,62
Mitjana	31,96	2,52
Lideratge Laissez-Faire		
Factors	% total	Mitja aritmètica
Direcció per Excepció Passiva	28,89	2,45
Laissez-faire	29,22	2,33
Mitjana	29,06	2,39
Valors organitzacionals		
Factors	% total	Mitja aritmètica
Eficàcia	30,67	2,42
Esforç	26,81	2,13
Satisfacció	31,78	2,47
Mitjana	29,75	2,34

© Elaboració pròpia amb Excel.

### Síndrome de Burnout ( annex 6).

Per avaluar els resultats de la síndrome de Burnout s'han calculat la mitjana dels percentatges que presentaven cada escala (esgotament, cinisme i eficàcia personal, tal i com es mostra a l'annex 1).

Els resultats es mostren al gràfic 3, on s'observa que l'esgotament presenta un valor moderat del 62,30%, el cinisme un valor baix (44,59) i l'eficàcia personal un valor

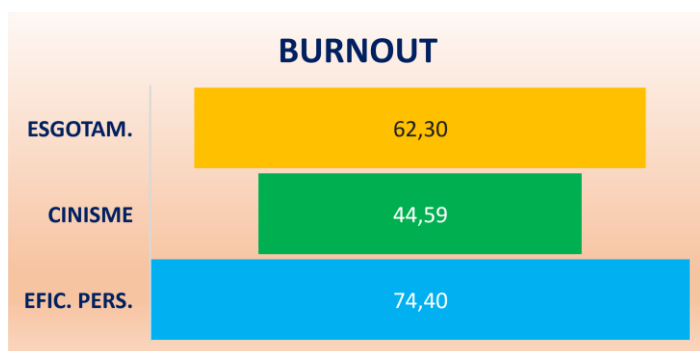
relativament alt (74,40). És pot dir, per tant, que no hi ha gaire “cremats” a l'àrea quirúrgica de l'hospital. Si que s'assenyala certa indiferència dels professionals vers el seu treball, com ho demostra la baixa puntuació en cinisme, però que es contradiu amb l'elevat percentatge que presenten en eficàcia personal.

Els resultats s'han d'interpretar a major % major “esgotament”; a major % major “cinisme” i a major % major “Eficàcia personal”.

S'ha de tenir en compte que per considerar un possible Burnout s'ha de presentar una puntuació alta en “esgotament” i “cinisme”, però baixa en “eficàcia personal”. De fet, tan sols l'individu 14 (subratllat en verd clar) presenta aquestes característiques (Es= 51,43%; C= 53,57% i EP= 38,10%), segons s'observa a l'annex 1.

Tanmateix, l'individu 21 (subratllat en vermell) també podria ser considerat com a possible Burnout, doncs presenta uns valors molt alts en “esgotament” i “cinisme” (74,29% i 85,71% respectivament) i un valor en “eficàcia personal” molt ajustat al valor mig (57,14%).

### Gràfic 3: Resultats escales de la Síndrome de Burnout



© Elaboració pròpia amb Excel.

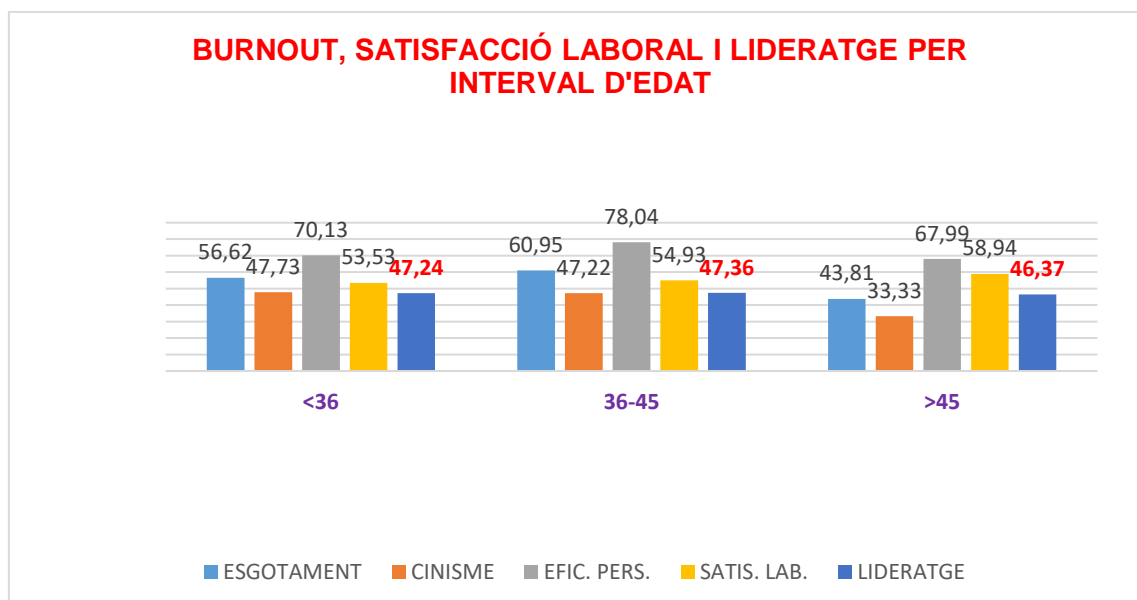
### Lideratge, Satisfacció Laboral i Síndrome de Burnout.

S'ha realitzat la comparativa, emprant les mitjanes dels % totals (annex 1), entre lideratge, satisfacció laboral i la síndrome de Burnout per interval d'edat (gràfic 4).

Del resultat obtingut, cal destacar la forta similitud entre l'interval "<36" i l'interval "36-45", doncs son gairebé idèntics. L'interval "> 45" presenta major satisfacció laboral i valors més baixos en les tres escales de Burnout. Resultat que era d'esperar, doncs, com he comentat amb anterioritat, és l'interval amb major relació positiva amb la satisfacció laboral, per tant, el més allunyat del Burnout.

Cal mencionar que els valors de cada interval coincideixen força a l'hora de valorar el lideratge (ressaltat en vermell al gràfic 4), entre el 46 i 47%, és a dir, per sota de la mitjana.

**Gràfic 4:Comparativa entre Lideratge, Satisfacció Laboral i Síndrome de Burnout**



© Elaboració pròpia amb Excel.

## b) Resultats objectius i hipòtesis.

L'objectiu principal d'aquest treball és demostrar la relació entre l'estil de lideratge i la satisfacció laboral, i la possible correlació amb la síndrome de Burnout.

Per a poder saber si es compleixen els objectius d'aquest treball i les hipòtesis plantejades, he calculat el coeficient de correlació de Pearson per a corroborar si les variables lideratge, satisfacció laboral i burnout eren independents entre elles o no i, per

tant, demostrar si existeix una dependència lineal, quan associades estan i, si existeix, com és aquesta correlació, positiva o negativa.

Finalment, per tal de donar major veracitat a les dades obtingudes, he emprat el càlcul de la correlació d'Spearman per a dades no paramètriques com a comparativa a la correlació de Pearson.

A la taula 4 es mostren les estadístiques descriptives de cada variable on es representen mesures de dispersió com la desviació típica o la variància i mesures de tendència central com ara la mitjana, la moda que mostren vers on tendeixen la majoria de les dades. Segons s'observa, a la mitja aritmètica; el valor mitjà de les variables oscil·la entre el 2 (A vegades) del lideratge (2,39), el 4 (Indiferent) de la satisfacció laboral (3'95) i el 4 (Regularment) de la síndrome de burnout (3.85). Tanmateix, els valors de Curtosis negatius ens indiquen quant s'allunyen de la mitjana, essent la Satisfacció laboral la que presenta major dispersió (-0,62)

Taula 4: *Estadística descriptiva de cada variable.*

<b>ESTADISTICA DESCRIPTIVA DE LA MITJANA DE LES TRES VARIABLES</b>			
	<b>Lideratge</b>	<b>Satis. Lab.</b>	<b>Burnout</b>
<b>Mitja</b>	2,39	3,95	3,85
<b>Error típic</b>	0,21	0,31	0,31
<b>Mitjana</b>	2,22	4,13	4,20
<b>Moda</b>	1,87	4,39	4,40
<b>Desviació estàndard</b>	1,12	1,65	1,68
<b>Variància de la mostra</b>	1,29	2,76	2,89
<b>Curtosis</b>	-0,29	-0,62	-0,37
<b>Coefficient d'asimetria</b>	0,60	-0,34	-0,05
<b>Rang</b>	3,69	5,52	5,67
<b>Mínim</b>	1,00	1,00	1,33
<b>Màxim</b>	4,69	6,52	7,00
<b>Suma</b>	68,16	114,35	118,27
<b>Compta</b>	28,51	28,91	28,67
<b>Nivell de confiança(95,0%)</b>	0,43	0,63	0,64

© Elaboració pròpia amb Excel.



## 1) Correlació: càlcul coeficient correlació de Pearson.

El càlcul del coeficient de correlació de Pearson l'he realitzat emprant els % obtinguts en cada variable (segons annex 1) i la fórmula d'Excel. Per exemple, per calcular la correlació entre el lideratge i la satisfacció laboral he agafat com a valor d'"X" tots els resultats (en %) de lideratge, i com a valor d'"Y" tots els resultats (en %) de satisfacció laboral aplicant, tot seguit, la fórmula per al càlcul de la correlació de Pearson d'Excel.

El càlcul de la correlació entre lideratge i la síndrome de burnout, s'ha efectuat emprant els % dels resultats en lideratge com a valor d'"X" i el valor d'"Y" tots els resultats en % de les mitjanes de les puntuacions obtingudes en els diferents factors (esgotament, cinisme i eficàcia personal) de la síndrome de burnout, i el mateix procediment en el càlcul de la correlació entre satisfacció laboral i burnout, essent satisfacció laboral el valor "X" i burnout el valor "Y". Els resultats es mostren a la taula següent (taula 5).

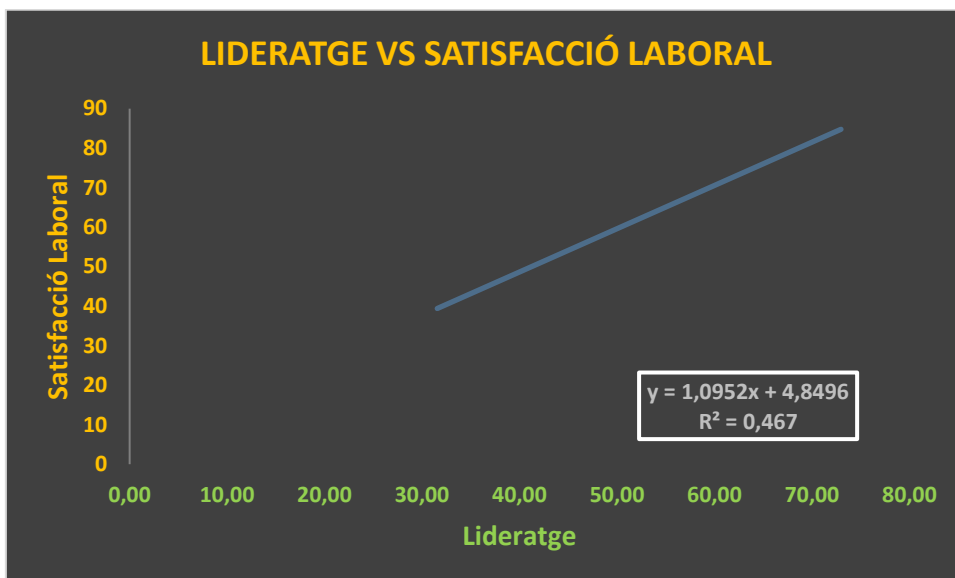
**Taula 5: Càlcul del coeficient de correlació de Pearson entre les diferents variables de l'estudi.**

COEFICIENT DE CORRELACIÓ DE PEARSON (r)		
VARIABLES RELACIONADES	VALOR "r"	TIPUS DE RELACIÓ EXISTENT
Lideratge vs. Satisfacció Laboral	0,68	Existeix correlació
Satisfacció Laboral vs. Síndrome de Burnout	-0,22	Existeix baixa correlació negativa
Lideratge vs. Síndrome de Burnout	-0,13	Existeix baixa correlació negativa

© Elaboració pròpia amb Excel.

Per una millor comprensió dels resultats es realitza el gràfic de dispersió per a cada correlació estudiada (gràfics 5, 6 i 7). El valor de r és l'arrel quadrada de la  $R^2$  que apareix al requadre de fórmula del gràfic de dispersió.

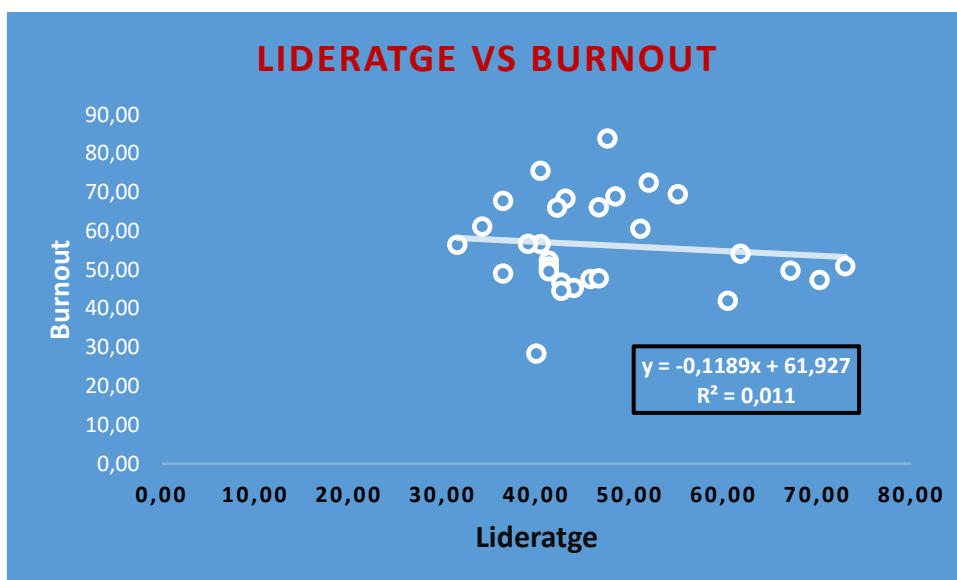
Gràfic 5: Gràfic de dispersió entre Lideratge i Satisfacció Laboral.



© Elaboració pròpia amb Excel.

S'observa que la relació es positiva i significativa ( $r = 0,68$ ), és a dir, que quant augmenti el valor atorgat al lideratge, també augmentarà la satisfacció laboral.

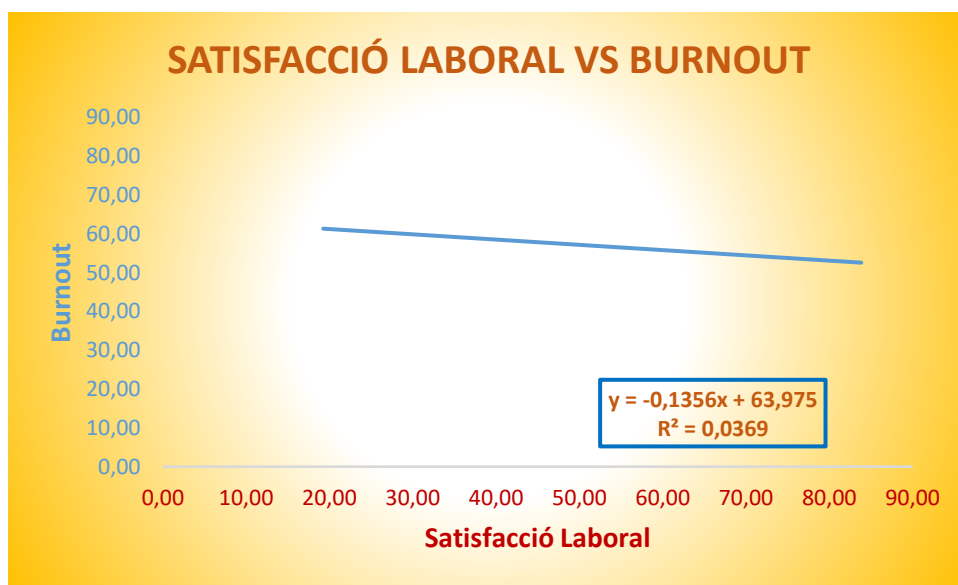
Gràfic 6: Gràfic de dispersió entre Lideratge i la Síndrome de Burnout.



© Elaboració pròpia amb Excel.

La relació que podem observar és negativa i molt fluixa (-0,13), el que es pot interpretar com que a menor valor atorgat al lideratge major probabilitat d'aparició de la síndrome de burnout.

Gràfic 7: Gràfic de dispersió entre Satisfacció Laboral i la Síndrome de Burnout.



© Elaboració pròpia amb Excel.

La relació també és negativa i fluixa (-0,22), però més forta que entre lideratge i burnout (-0,13).

La interpretació de la "r" de Pearson varia entre l'interval (-1, 1) on el signe indica el sentit de la relació, així sí:

- **r = 1**, existeix una correlació positiva perfecta. Una dependència total entre ambdues variables. Una relació directa: quant una augmenta l'altra també ho fa en proporció constant.
- **0 < r < 1**, existeix una correlació positiva.
- **r = 0**, no existeix relació lineal, el que no implica necessàriament que les variables siguin independents, doncs poden existir encara relacions lineals entre ambdues variables.
- **-1 < r < 0**, existeix una correlació negativa.

- $r = -1$ , existeix una correlació negativa perfecta. L'índex indica una dependència total entre ambdues variables denominada relació inversa: quant una d'elles augmenta l'altra disminueix en proporció constant.

## 2) Correlació: càlcul correlació d'Spearman.

Amb la intenció de donar major pes o veracitat als resultats obtinguts amb el càlcul de la correlació de Pearson, he realitzat una segona prova de correlació, per a dades no paramètriques, que reportaran major força a l'hora de prendre les decisions sobre la dependència o no de les diferents variables. Aquesta prova és la de correlació d'Spearman.

Per a realitzar el càlcul he emprat tots resultats en % de les diferents variables i els he relacionats entre ells per obtenir un valor final, al qual li he aplicat la fórmula del càlcul de la correlació d'Spearman (fórmula 1).

L'exemple dels càlculs realitzats per obtenir els valors a emprar en la fórmula es mostra a l'annex 10.

**Fórmula 1: Fórmula per al càlcul de l' $R_s$  d'Spearman:**

$$R_s = \frac{1 - 6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Els resultats obtinguts es mostren a la taula 6.

**Taula 6: Càlcul correlació d'Spearman.**

CORRELACIÓ D'SPEARMAN ( $R_s$ )		
VARIABLES RELACIONADES	VALOR $R_s$	TIPUS DE RELACIÓ EXISTENT
Lideratge vs. Satisfacció Laboral	0,63	Existeix correlació moderada
Satisfacció Laboral vs. Síndrome de Burnout	-0,14	Existeix molt baixa correlació negativa
Lideratge vs. Síndrome de Burnout	-0,11	Existeix molt baixa correlació negativa

© Elaboració pròpia amb Excel.

La interpretació de la "Rs" d'Spearman oscil·la entre l' 1 i el 0, així si:

- **Rs entre 0'00 i 0'19**, existeix una correlació molt baixa.
- **Rs entre 0'20 i 0'39**, existeix una correlació baixa.
- **Rs entre 0'40 i 0'59**, existeix una correlació moderada.
- **Rs entre 0'60 i 0'79**, existeix una bona correlació.
- **Rs entre 0'80 i 1**, existeix una molt bona correlació (correlació positiva perfecta).

## 4 DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS

La satisfacció laboral s'ha convertit en un concepte prioritari en diversos camps d'investigació (socials, psicològics). Els diferents estudis sobre el lideratge i la satisfacció laboral son importants no tan sols per la relació existent entre satisfacció en el treball i certs factors que incideixen en l'èxit econòmic d'una empresa, sinó perquè existeix, avui en dia, una preocupació creixent pel valor més preuat de qualsevol organització, l'esser humà (Anaya i al., 2020).

D'acord amb l'anàlisi realitzat en relació a la influència existent entre els estils de lideratge i la satisfacció laboral i la síndrome de burnout, per mitjà de les dades obtingudes, gràcies a la participació anònima de 29 professionals de l'àrea quirúrgica de l'Hospital Universitari Joan XXIII de Tarragona, he arribat a les següents conclusions vers les hipòtesis plantejades inicialment:

- **Respecte a l'objectiu general** de demostrar la relació existent entre l'estil de lideratge i la satisfacció laboral, ***puc afirmar que existeix una bona relació positiva*** ( $r= 0,68$  i  $R_s= 0,63$ ), però no puc associar la satisfacció laboral a cap estil de lideratge, doncs amb les dades obtingudes no s'ha pogut diferenciar quin és l'estil de lideratge que predomina a l'àrea quirúrgica de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII. Tots els estils de lideratge estudiats presenten valors mol semblants i baixos (2,13 – 2,62) sense un clar predomini.

Els resultats vers els valors organitzatius que aporta l'estil de lideratge indica que també són molt baixos i força semblant entre si i els diferents estils de lideratge estudiats.

Així, doncs, ***m'he és impossible destacar cap estil de lideratge com aquell que es representatiu de l'àrea quirúrgica de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII.***

Per tant, ***tan sols puc afirma que lideratge i satisfacció laboral posseeixen una bona relació entre si***, com ho demostren "r" i "Rs".

- **Respecte a la hipòtesi secundària 1: *cal rebutjar la hipòtesi nul·la*** que postulava la independència entre les variables lideratge i satisfacció laboral, ***i***

**acceptar la hipòtesi alternativa**, és a dir, que el lideratge (sense poder especificar l'estil) influeix en la satisfacció laboral, doncs els valors del coeficient de correlació de Pearson ( $r = 0,68$ ) i la correlació d'Spearman ( $0,63$ ), entre ambdues variables es corresponen, com he mencionat abans, a una bona relació positiva entre si.

És a dir, que **existeix dependència positiva** entre elles, quan el valor de la variable lideratge augmenta, el valor de la variable satisfacció laboral també augmenta.

- **Respecte a la hipòtesi secundària 2: cal rebutjar la hipòtesi nul·la** sobre la independència del variables satisfacció laboral i síndrome de burnout, **i acceptar la hipòtesi alternativa**, doncs el coeficient de correlació de Pearson ( $r = -0,22$ ) i la correlació d'Spearman ( $R_s = -0,14$ ), indiquen que la satisfacció laboral i la síndrome de burnout presenten una correlació, tot i que baixa, negativa entre si. És a dir, **son variables dependents amb correlació negativa** on: quan el valor de la variable satisfacció laboral augmenta, el valor de la variable burnout baixa. Per tant, son variables dependents.
- **Per últim respecte a la hipòtesi secundària 3: també cal rebutjar la hipòtesi nul·la** que afirmava la independència entre les variables lideratge i la síndrome de burnout, **i acceptar la hipòtesi alternativa** on s'afirma la influència del lideratge vers la síndrome de burnout. El coeficient de correlació de Pearson ( $r = -0,13$ ) i la correlació d'Spearman ( $R_s = -0,11$ ) així ho demostren, confirmant **l'existència d'una dependència entre ambdues variables**, tot i aquesta sigui **negativa i molt baixa**. És a dir, quan el valor de la variable lideratge augmenta, el valor de la variable burnout baixa.

## CONCLUSIONS:

L'objectiu inicial i general d'aquest estudi era demostrar la relació existent, i com és aquesta relació, entre l'estil de lideratge dominant a l'àrea quirúrgica de l'hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII i la satisfacció laboral, i si aquesta relació afecta negativament a la satisfacció laboral pot ser considerada com a catalitzador per a presentar burnout?.

Els diferents treballs i autors revisats, coincideixen en assenyalar la satisfacció laboral com un dels factors més representatius respecte a la qualitat de vida i el desenvolupament dels treballadors en el decurs de la seva vida laboral (Haz, 2016).

Tanmateix, la majoria dels treballs revisats, inclòs aquest treball, també confirmen que l'estil de lideratge influeix vers la satisfacció laboral.

Així, doncs, era lògic hipotetitzar, donada la relació estreta entre satisfacció laboral i burnout, la influència del lideratge en la possibilitat de presentar la síndrome de Burnout. Els treballs revisats suggereixen que ***el lideratge contribueix a crear condicions positives en el treball, permet fer front a les demandes laborals i facilita l'adaptació dels treballadors prevenint el burnout (Mena i al. (2020).***

En referència a l'àmbit de salut, en el qual s'inclou aquest treball, altres autors consultats (Boamah i al., 2017; Laschinger i al., 2015), conclouen que ***un lideratge transformacional (autèntic) en els líders/supervisors/es permet desenvolupar ambients de treball empoderadors que poden augmentar la satisfacció laboral i reduir el burnout*** i, de retruc, augmentar la seguretat i la qualitat en la cura i atenció als pacients. Aquests autors suggereixen que ***els líders transformacionals, desenvolupen un rol important en la creació de condicions positives i en l'enfortiment de la confiança en els treballadors sanitaris***. Això, els permetrà fer front a les demandes laborals, prevenint l'aparició de l'esgotament (típic del burnout) i futurs problemes de salut mental.

***Els resultats obtinguts en aquest treball respecte a la influència entre satisfacció laboral i burnout, i lideratge i burnout ens indiquen que son significativament baixes i negatives.*** És a dir, tendeix a baixar la possibilitat de presentar la síndrome de



Burnout si presentem una alta satisfacció laboral i/o la presència d'un lideratge satisfactori i, pel contrari, tendeix a augmentar la possibilitat de presentar la síndrome de Burnout si presentem una baixa satisfacció laboral i/o un lideratge insatisfactori.

***Una correlació negativa entre lideratge i burnout, i entre satisfacció laboral i burnout, era l'esperada***, doncs, segons els diferents estudis, un lideratge que proporcioni un ambient de treball satisfactori, empoderador, etc. implica una bona salut i satisfacció tant laboral com personal, evitant o disminuint l'abandonament, les rotacions, les baixes, i augmentant la productivitat (Sequera, 2021).

En cas contrari, és a dir, la presència d'un lideratge insatisfactori i una satisfacció laboral negativa, suggereixen un augment en la possibilitat de patir la síndrome de burnout, amb les afectacions negatives que comporta per la moral i el benestar psicològic dels treballadors, principalment en l'àmbit soci-sanitari (Sequera, 2021).

Això, em permet suggerir que ***si l'estil de lideratge influeix negativament vers la satisfacció laboral, aquest pot actuar com a catalitzador per presentar la síndrome de burnout.***

***Les relacions inicialment hipotetitzades en aquest estudi no s'han pogut confirmar en la seva totalitat per mitjà de les anàlisis estadístiques corresponents.*** Així, doncs, ***tot i que es pot establir que el lideratge exerceix una influència significativa i positiva vers la satisfacció laboral, no ha estat possible identificar quin estil de lideratge és el dominant a l'àrea quirúrgica de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII.***

Tanmateix, aquesta dificultat en trobar l'estil dominant en l'estudi podria ser un resultat normal, allò esperat, doncs, segons Goleman (2005), la firma consultora Hay/McBer va realitzar una investigació amb directius de tot el món, però, tot i que va descobrir sis estils de lideratge diferents, el més important de la investigació és que indicava que ***els líders amb millors resultats no es recolzaven en un únic estil de lideratge, sinó que empen la majoria d'ells de forma fluïda i en diferents mesures, depenent de la situació.***

Així, **els resultats obtinguts en aquest estudi**, on no es pot definir un estil de lideratge que destaquï vers els altres, **poden suggerir que els líders emprin els diferents estils aleatòriament dependent del moment i la necessitat**.

### **Limitacions:**

La limitació més significativa trobada en aquest estudi ha estat el grau de participació i col·laboració en l'enquesta per part dels professionals afectats. M'esperava que el personal estigués més participatiu, ja que eren conscients que les propostes d'aquest estudi serien revisades pel cap d'infermeria amb la intenció de poder millorar el grau de satisfacció. Tot i que la participació ha estat del 26'6%  $((29/109)*100)$  es considera suficientment significativa per a l'obtenció de resultats.

Tanmateix, el fet d'haver passat els qüestionaris per mitjà del correu corporatiu (enviat per la supervisora) ha pogut crear certa cohibició i contenció a l'hora de respondre les preguntes, al creure que podien ser identificades per les supervidores (cosa del tot impossible donat que l'únic amb accés a les respostes he estat jo), creant certs biaixos que poden haver afectat als resultats.

Una altra limitació força important que segurament continuarem trobant-nos en el futur és que continuarà havent-hi un elevat nombre de rotació entre el personal de l'àrea de quiròfans, segurament per la situació creada per la covid i agreujada per la inexistència d'un tipus de lideratge definit que ajudi a augmentar la satisfacció laboral i, de retruc, les conseqüències beneficioses que això comporta per a l'organització i els treballadors, doncs com ja he comentat anteriorment: els treballadors satisfets laboralment són els treballadors que més i millor rendibilitat i productivitat proporcionen a l'empresa (Alonso, 2006).

El no haver incorporat a l'estudi d'altres variables que influeixen vers el burnout, com ara: l'autoestima i auto-eficiència, l'estabilitat emocional, el locus extern de control, etc., limitat pel desenvolupament propi d'aquest treball, com d'altres relatives a l'organització, les condicions familiars, socials, etc., també considero que són una limitació significativa.

### Futures accions i línies d'investigació.

Penso que una de les principals accions que hauria d'adoptar l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII, és la formació i l'entrenament dels líders/supervisors/es en estils de lideratge, com per exemple transformacional o transaccional, que comportin l'adquisició de les habilitats pròpies d'aquests estils per a poder contribuir i ajudar, d'aquesta manera, a l'adaptació dels treballadors als seu treball, augmentant així l'autoestima, l'auto-eficiència laboral i la satisfacció laboral.

Tanmateix, s'haurien de realitzar estudis vers la satisfacció laboral i el lideratge en cadascú dels col·lectius professionals de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII de forma individualitzada, i tenint en compte les característiques pròpies de cada lloc de treball, per a l'obtenció de dades que identifiquin la situació real en tot l'hospital, i poder prendre les accions necessàries si s'escau.

La instal·lació de bústies per recollir les idees i suggeriments dels treballadors per les diferents àrees del l'hospital, i la realització de enquestes periòdiques (anualment, per exemple) vers la satisfacció i el benestar laboral i el lideratge, per part del Departament de Recursos Humans, facilitaria l'estudi, la presa de decisions i ajudaria a definir l'estratègia de l'hospital. Doncs, segons Underdahl i al. (2018), citats a Mena i al. (2020), els problemes associats a la rotació de personal, atribuïts a un ambient de treball tòxic, burnout, insatisfacció laboral, esgotament i reducció de l'assoliment personal, generen carregues financeres per a les organitzacions de salut. Això, influeix negativament en la seguretat dels pacients, pot interrompre la continuïtat de l'atenció als pacients, i produeix costos pel reemplaçament del personal. Aquets costos estan estimats en dues o tres vegades el salari anual d'un metge, el qual pot aproximar-se al 5% dels costos operatius.

Una altra possible línia d'estudi, respecte a l'estil de lideratge existent en l'àrea quirúrgica de l'hospital, podria ser, segons Sánchez (2010) i la meva observació, prenent com a base el fet que l'Hospital universitari de Tarragona Joan XXIII és una institució jerarquizada, on unes poques persones s'encarreguen de les funcions de comandament i d'altres exerceixen en llocs operatius, i amb estratificació de les funcions laborals, intentar identificar si l'estil de lideratge més representatiu a l'àrea quirúrgica de l'Hospital Universitari Joan XXIII de Tarragona és el **lideratge coercitiu** (Goleman, 2005). Doncs, segon s'ha pogut constatar en aquest estudi, els valor obtinguts en les

dimensions de la satisfacció a les prestacions rebudes, amb la supervisió i amb la participació no han superat la indiferència per part dels enquestats (taula 2), constatant allò que postula el lideratge coercitiu.

En resum, les futures accions i línies d'acció de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII i del seu Departament de Recursos Humans, s'han d'enfocar en desenvolupar estratègies corporatives que proporcionin líders preocupats veritablement pels seus treballadors, per tal d'evitar rotacions, abandons, desmotivació, pèrdua de talent, etc. No hem d'oblidar que el valor principal d'una empresa és el capital humà, i en un hospital, o qualsevol altra organització, perdre aquest valor repercutiria força negativament en la rendibilitat i productivitat. Per tant, s'hauria de fer un esforç en invertir en la satisfacció i benestar laboral dels professionals de l'organització, i en la formació d'un lideratge que faciliti el desenvolupament d'ambients de treball empoderats.

## 5 REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Aareyi, A. (2015).** *Síndrome de l'esgotament professional o Burnout: Una malaltia laboral en la societat del benestar*. Treball de recerca. Institut El Palau, sant Andreu de la Barca. (Tutora, Ana Belén Cadenas). Recuperat de:  
[https://repositori.educacio.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12694/1708/sindrome\\_e\\_sgotament\\_professional\\_burnout\\_malaltia\\_laboral\\_sociedad\\_bienestar\\_2015.pdf?sequence=1](https://repositori.educacio.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12694/1708/sindrome_e_sgotament_professional_burnout_malaltia_laboral_sociedad_bienestar_2015.pdf?sequence=1)
- Abardía, L. (2019).** *El síndrome de burnout en los profesionales de enfermería: prevalencia y factores de riesgo*. TFM. Universitat de Zaragoza. Facultat de Medicina (Tutores: Moliner Lahoz, Fco. Javier i Lobo Escobar, Elena) de: El síndrome de burnout en los profesionales de enfermería: prevalencia y factores de riesgo - Repositorio Institucional de Documentos (unizar.es)
- Alcover, C.M., Moriano, J.A., Osca, A. i Topa, G. (2004).** *Psicología del trabajo*. Madrid. UNED. Recuperat de:  
<https://www.latecnicalf.com.ar/descargas/material/higieneysseguridad/Psicolog%C3%ADa%20del%20Trabajo%20-%20Carlos%20Mar%C3%ADa%20Alcover%20de%20la%20Hera.pdf>
- Alonso, P. (2006).** *Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración* (article en línia). ResearchGate. Recuperat el 3 de maig, 2022, de:  
[https://www.researchgate.net/profile/Alonso-Pilar/publication/28171009\\_Diferencias\\_en\\_la\\_percepcion\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_en\\_una\\_muestra\\_de\\_personal\\_de\\_administracion/links/54eb25570cf27a6de1173736/Diferencias-en-la-percepcion-de-la-satisfaccion-laboral-en-una-muestra-de-personal-de-administracion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alonso-Pilar/publication/28171009_Diferencias_en_la_percepcion_de_la_satisfaccion_laboral_en_una_muestra_de_personal_de_administracion/links/54eb25570cf27a6de1173736/Diferencias-en-la-percepcion-de-la-satisfaccion-laboral-en-una-muestra-de-personal-de-administracion.pdf)
- Alonso, P. (2008).** *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración* (article en línia). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Recuperat el 26 de maig, 2022, de:  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622008000100002#t7](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002#t7)
- Anaya, J., Fer, J. i Ramírez, B.A. (2020).** *Análisis del liderzgo y su influencia en la satisfacción laboral* (article en línia). RILCO. Recuperat el 12de juny, 2022, de:  
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/13/liderazgo-satisfaccion-laboral.pdf>
- Antonankis, J., Avolio, B. i Sivasubramaniam, N. (2003).** *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Leadership Quarterly, Vol. 14, 2003, pàg.. 261-295. Recuperat de:  
<http://www.hec.unil.ch/jantonakis/Context%20and%20Leadership%20final%202003%20OLQ.pdf>

- Arnau, L. i Sala, J. (2020).** *La revisión de la literatura científica: Pautas, procedimientos i criterios de calidad* (article en línia). UAB. Recuperat el 19 d'abril, 2022, de: [https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2020/222109/revliltcie\\_a2020.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2020/222109/revliltcie_a2020.pdf)
- Badia, A. (2019).** *Síndrome de Burnout: qué es, causas, síntomas, tratamiento i consecuencias* (article en línia). Psicología-online. Recuperat el 12 de maig, 2022, de: Síndrome de BURNOUT: Qué es, Causas, Síntomas, Tratamiento y Consecuencias (psicologia-online.com)
- Barraza, A i Ortega, F. (2009).** *Satisfacción laboral en Instituciones formadas de docentes. Un primer acercamiento* (article en línia). Recuperat el 4 de maig, 2022, de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3039065.pdf>
- Boada, J. (2022).** *Satisfacció laboral. Mòduls didàctics. Màster en direcció i Gestió de Recursos Humans*. Barcelona. FUOC.
- Boamah, S., Read, E., i Spence Laschinger, H. (2017).** *Factors influencing new graduate nurse burnout development, job satisfaction and patient care quality: a time-lagged study*. Journal of advanced nursing, 73 (5), pàg. 1182-1195. <https://doi.org/10.1111/jan.13215>
- Cardona, P. (2000).** *Liderazgo Relacional* (article en línia). IESE. Recuperat el 30 d'abril, 2022, de: [DI-0412.pdf \(iese.edu\)](https://www.iese.edu/di-0412.pdf)
- Col·lectiu Ronda. (2021).** *RDL 14/2021: reducció de la temporalitat al sector públic* (article en línia) (n.d.). Col·lectiu Ronda. Recuperat el 8 de juny, 2022, de: <https://www.cronda.coop/Actualitat/Noticies/RDL-14-2021-reduccio-de-la-temporalitat-al-sector-public>
- Doron, R. i Parot, F. (2004).** *Diccionario Akal de Psicología*. Madrid. Ediciones Akal
- Gallardo, A. (2008).** *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas* (article en línia). ResearchGate. Recuperat el 3 de maig, 2022, de: (PDF) La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas (researchgate.net)
- García, D. (2010).** *Satisfacción laboral. Una aproximación teòrica* (article en línia). Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperat el 3 de maig, 2022, de: [https://web.archive.org/web/20180426074836id\\_/http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf](https://web.archive.org/web/20180426074836id_/http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf)
- García, J. (2021).** *Tipos de liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales* (article en línia). Recuperat el 2 de maig, 2022, de: <https://psicologiymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- Goleman, D. (2005).** *Liderazgo que obtiene resultados* (article en línia). Recuperat el 16 de juny, 2022, de: (88) Liderazgo que obtiene resultados | Julian Valderrama - Academia.edu



- Gran Enciclopèdia Catalana (2022).** *Burnout* (consulta online). GEC. Recuperat el 9 de maig, 2022, de: <https://www.enciclopedia.cat/gran-enciclopedia-catalana>
- Gutiérrez, G., Celis, M., Moreno, S., Farias, F. i Suárez, J. (2006).** *Síndrome de Burnout* (article en línia). Recuperat el 10 de maig, 2022, de: [https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Farias-Serratos/publication/236332518\\_Burnout\\_Syndrome/links/02e7e517a8d1f31e73000000/Burnout-Syndrome.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Felipe-Farias-Serratos/publication/236332518_Burnout_Syndrome/links/02e7e517a8d1f31e73000000/Burnout-Syndrome.pdf)
- Haz, I.J. (2016).** *Liderazgo y satisfacción laboral: un análisis de estudios previos*. Treball final de màster. Facultat de postgrados. Universidad Espiritu Santo (Tutor: Isidro Fierro). Recuperat de: [Liderazgo y Satisfacción Laboral, un análisis de estudios previos \(uees.edu.ec\)](http://Liderazgo y Satisfacción Laboral, un análisis de estudios previos (uees.edu.ec))
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. i Páez, D. (2016).** *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo* (article en línia). Elsevier. Recuperat el 29 d'abril, 2022, de: <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v32n3/1576-5962-rpto-32-03-00135.pdf>
- Indeed (2021):** *Lideratge transaccional* (n.d.). Indeed. Recuperat el 30 d'abril, 2022, de: [Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas | indeed.com España](http://Liderazgo transaccional: qué es, ventajas y desventajas | indeed.com España)
- INE (2020).** *INEbase / socied... / Salud / estadística de profesionales sanitarios colegiados. Últimos datos*. Revisat el 3 de juny, 2022, de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176781&idp=1254735573175](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176781&idp=1254735573175)
- Lang, J., Kern, M. i Zapf, D. (2016).** *Retaining High Achievers in Times of Demographic Change. The Effects of Proactivity, Career Satisfaction and Job Embeddedness on Voluntary Turnover* (article en línia). Scirp.org. Recuperat el 3 de maig, 2022, de: <https://www.scirp.org/%28S%28351jmbntvnsjt1aadkozje%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1909445>
- Laschinger, H., Borgogni, L., Consiglio, C., i Read, E. (2015).** *The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study*. International journal of nursing studies, 52 (6), pàg. 1080-1089. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002>
- López, J., Grau, E., Gil, P. i Figueiredo, H. (2019).** *Relationship between Transformational and Laissez-faire leadership styles and Burnout in secondary school teachers* (article en línia). Re-Unir, repositorio DIGITAL. Recuperat, el 5 de maig, 2022, de: <https://reunir.unir.net/handle/123456789/8395>
- Maske, U., Riedel-Heller, S., Seiffert, I., Jacobi, F. i Ulfert, LI. (2014).** *Prevalença i comorbiditat del diagnòstic autoinformat de la síndrome de burnout en la població general – Resultats de l'entrevista de salut alemanya i l'enquesta d'examen per adults (DEGS1)* (article en línia). Recuperat el 10 de maig, 2022, de: [Prevalença i comorbiditat del diagnòstic autoinformat de la síndrome de burnout en la població general - Resultats

de l'entrevista de salut alemanya i l'enquesta d'examen per a adults (DEGS1)] - PubMed (nih.gov)

**Masluk, B., Albesa, A., Santiago, G., Marqués, A.I., i Asensio, A. (2016).** *Dificultades y comorbilidad en el diagnóstico de burnout. El aspecto legal de su reconocimiento* (article en línia). Psiquiatria.com. Recuperat el 10 de maig, 2022, de: Dificultades y comorbilidad en el diagnóstico | Psiquiatria.com

**Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989).** *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23* [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74. Recuperat de: ArtS20\_23.PDF (uv.es)

**Mena, A., Erazo, P., Salazar, E., i Botero, J. (2020).** *Relaciones entre liderazgo y el síndrome de burnout. Un análisis bibliométrico* (article en línia). *Revista Espacios*. Recuperat el 13 de juny, 2022, de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n38/a20v41n38p16.pdf>

**Orellana (2022).** *Liderazgo* (article en línia). *Economipedia*. Recuperat el 28 d'abril, 2022, de: Liderazgo - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia

**Pacsi, A., Mejía, W., Pérez, A. i Cruz, P. (2014).** *Liderazgo laissez faire* (article en línia). *Revista de Investigación de administración*. Recuperat el 4 de maig, 2022, de: [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/download/849/817](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/download/849/817)

**Pérez, J. i Gardey A. (2008).** *Definición de liderazgo* (article en línia). *Definición de*. Recuperat el 28 d'abril, 2022, de: Definición de liderazgo - Qué es, Significado y Concepto (definicion.de)

**Psicologia-online (2022).** *Qué es Liderazgo – Definición y concepto* (article en línia) (n.d.). Recuperat el 28 d'abril, 2022, de: ¿Qué es el LIDERAZGO? - Definición y Concepto según la PSICOLOGÍA (psicologia-online.com)

**Robbins, S. i Judge, T. (1994).** *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez (Mèxic). Pearson Educación. Recuperat de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

**Rost, (1993).** *Leadership for the twenty-first century*. Westport. Praeger Publisher: Recuperat de: <https://epdf.mx/download/leadership-for-the-twenty-first-century.html?hash=e777e9b5f227211251bcf4339bcbe8e4&captcha=0c7827f60ea96c0cf3f76348f841d345>

**Sánchez, C. (2015).** *Evaluación del liderazgo en una empresa del sector de telecomunicaciones*. Treball final de grau. Facultat de Ciències Socials. Universitat de Salamanca. (Tutor: Joaquin de Elena y Peña). Recuperat de: TG\_SanchezBurdieI\_Evaluacion.pdf;jsessionid=656C0C2926667505C96B202755858BDB (usal.es)



**Sánchez, E. (2010).** *Liderazgo y estilos de dirección* (article en línia). Edicions Piràmide. Recuperat el 14 de juny, 2022, de: <https://essantabarbara.files.wordpress.com/2010/04/liderazgo-y-estilos.pdf>

**Sequera, M. (2021).** *Estudio sobre la prevalencia del síndrome de burnout i satisfacció laboral en musicoterapeutas de España*. Tesi doctoral. Campus de excel·lència Internacional, Universidad de Salamanca. (Tutors Dra. Sánchez Sánchez, Carmen). De: SequeraMartínM.pdf (usal.es)

**Universia (2020).** *Liderazgo Transformacional: 4 características clave* (article en línia) (n.d.). Universia. Recuperat el 2 de maig, 2022, de: Liderazgo transformacional: 4 características clave (universia.net)

## 6. ANEXOS

### 1. Taula resultats enquesta.

Subjecte	DADES SOCIODEMOGRÀFIQUES									QÜESTIONARIS			Q.S.LAB	MLQ-5X
	DADES PERSONALS									ESCALA BURNOUT				
Nº	Edat	Gènere	Ant.l.t. act	Ant.p. act	Ant.em. act	Cat. Prof	Tens s.l.?	Tipus cont	Ets superv.?	Esgotam. %	Cinisme %	Efic. Pers %	Puntuació %	%
1	43	2	5	7	5	Zel.	1	2	2	31,43	32,14	83,33	54,66	46,67
2	64	1	35	40	35	Zel.	1	1	2	57,14	50,00	61,90	72,05	41,33
3	43	1	14	14	14	Zel.	2	1	2	62,86	60,71	59,52	49,07	46,67
4	44	2	5	9	15	Zel.	2	2	2	74,29	53,57	78,57	38,51	48,44
5	56	1	11	11	11	Zel.	1	2	2	17,14	39,29	28,57	25,47	31,56
6	53	1	2	2	2	Zel.	1	2	2	60,00	57,14	52,38	61,49	60,44
7	32	2	5	11	5	DUI	2	3	2	100,00	42,86	61,90	19,25	36,44
8	43	2	7	19	7	DUI	1	3	2	68,57	60,71	73,81	65,22	52,00
9	38	2	16	17	16	DUI	2	2	2	45,71	64,29	88,10	44,72	36,44
10	33	2	1	15	13	TCAI	2	3	2	100,00	96,43	54,76	39,75	40,00
11	38	2	1	9	2	DUI	2	3	2	85,71	57,14	83,33	52,80	45,78
12	45	2	19	23	19	DUI	2	2	2	80,00	46,43	71,43	52,17	40,44
13	27	2	2	4	2	DUI	1	2	2	34,29	39,29	69,05	63,98	55,11
14	32	1	4	2	4	Zel.	1	2	2	51,43	53,57	38,10	31,68	34,22
15	62	2	3	40	36	DUI	1	1	1	25,71	14,29	100,00	80,12	70,22
16	32	2	11	12	7	DUI	2	2	2	54,29	28,57	73,81	52,17	42,22

## Lideratge, satisfacció laboral i burnout a l'àrea quirúrgica d'un hospital de referència.

17	58	2	25	33	33	TCAI	2	1	2	68,57	25,00	76,19	50,31	47,56
18	35	2	5	13	5	DUI	1	2	2	11,43	28,57	85,71	63,98	44,00
19	26	2	1	5	1	DUI	1	3	2	28,57	14,29	92,86	83,85	72,98
20	33	2	7	10	7	TCAI	1	2	2	85,71	46,43	76,19	77,64	51,11
21	33	2	1	8	8	DUI	2	2	2	74,29	85,71	57,14	39,75	40,44
22	40	1	2	6	6	Zel.	1	3	2	51,43	32,14	78,57	57,14	42,67
23	37	1	3	3	3	Zel.	1	2	2	48,57	17,86	85,71	80,12	67,11
24	63	1	20	41	41	Zel.	1	1	2	48,57	50,00	50	41,61	43,11
25	35	1	15	15	15	DUI	1	2	2	45,71	57,14	78,57	70,19	41,33
26	60	2	27	34	34	DUI	1	1	2	51,43	21,43	76,19	57,76	41,33
27	51	1	10	15	25	Zel.	1	2	2	37,14	28,57	76,19	60,25	39,11
28	51	2	1,5	15	1,5	DUI	1	3	2	28,57	14,29	90,48	81,37	42,67
29	31	2	0,5	2	0,5	DUI	1	3	2	37,14	32,14	83,33	66,46	61,78
Mitjanes	42,69	1,66	8,93	15,00	12,86		1,34	2,07	1,97	53,99	43,10	71,92	56,33	47,01

## 2. Link a Google forms. Lliurat als participants per mitjà del correu corporatiu de l'Hospital Universitari de Tarragona Joan XXIII.

<https://forms.gle/v5bVxM3P5JtkLha88>

## 3. Consentiment Comitè ètic de l'Institut d'Investigació Sanitària Pere Virgili.



Consentiment  
Comitè ètic\_Dictame

**4. Valors** (exemples de càlcul d'estadística descriptiva amb Excel).

<b>EDAT</b>	
<b>Media</b>	<b>42,69</b>
Error típic	2,13
Mediana	40,00
Moda	43,00
Desviació estàndard	11,48
Variància de la mostra	131,79
Curtosis	-0,94
Coeficient d'asimetria	0,53
Rang	38,00
Mínim	26,00
Màxim	64,00
Suma	1238,00
Compte	29
Nivell de confiança(95,0%)	4,37

<b>ANTIGUITAT LLOC TREB. ACT.</b>	
<b>Media</b>	<b>8,93</b>
Error típic	1,68
Mediana	5,00
Moda	5,00
Desviació estàndard	9,06
Variància de la mostra	82,01
Curtosis	1,25
Coeficient d'asimetria	1,35
Rang	34,50
Mínim	0,50
Màxim	35,00
Suma	259,00
Compte	29
Nivell de confiança(95,0%)	3,44

<b>ANTIGUITAT LLOC ACTUAL</b>	
<b>Media</b>	<b>15,00</b>
Error típic	2,19
Mediana	12,00
Moda	15,00
Desviació estàndard	11,81
Variància de la mostra	139,43
Curtosis	0,35
Coeficient d'asimetria	1,15
Rang	39,00
Mínim	2,00
Màxim	41,00
Suma	435,00
Compte	29
Nivell de confiança(95,0%)	4,49

<b>ANTIGUITAT EMPRESA ACTUAL</b>	
<b>Media</b>	<b>12,86</b>
Error típic	2,27
Mediana	7,00
Moda	5,00
Desviació estàndard	12,23
Variància de la mostra	149,64
Curtosis	-0,04
Coeficient d'asimetria	1,09
Rang	40,50
Mínim	0,50
Màxim	41,00
Suma	373,00
Compte	29
Nivell de confian.(95,0%)	4,65

**5. Recull de respostes al qüestionari sobre Satisfacció Laboral S20/30 J.L. Melià i J.M. Peiró**

N	res. 1	res. 2	res. 3	res. 4	res. 5	res. 6	res. 7	res. 8	res. 9	res. 10	res. 11	res. 12	res. 13	res. 14	res. 15	res. 16	res. 17	res. 18	res. 19	res. 20	res. 21	res. 22	res. 23	res. 24	res. 25	res. 26	res. 27	res. 28	res. 29	
1	5	5	6	5	5	2	4	5	6	1	3	6	5	3	6	6	5	6	7	6	6	5	6	7	6	7	6	7	6	
2	5	5	5	2	3	6	1	5	2	1	5	6	3	2	6	3	3	5	6	6	2	5	6	3	5	5	5	5	6	6
3	5	3	4	3	5	5	1	6	5	1	7	4	2	2	6	3	5	4	7	6	4	3	6	6	6	5	5	7	2	
4	6	2	2	2	1	5	4	5	2	5	3	3	5	1	5	3	2	3	5	5	4	2	5	1	6	3	3	5	2	
5	6	5	4	3	4	3	1	5	4	1	2	3	3	1	5	4	3	3	6	6	1	3	6	1	6	4	6	6	5	
6	3	6	5	5	1	6	1	5	6	5	6	4	4	4	6	6	6	5	6	6	3	5	6	3	5	3	7	6	6	
7	3	5	3	1	1	5	1	5	6	1	1	4	5	1	5	4	3	5	6	5	2	4	5	3	3	2	3	6	6	
8	5	5	1	2	5	7	1	5	6	5	2	5	5	4	5	2	3	6	7	6	4	5	5	2	5	4	5	6	6	
9	3	5	2	4	1	4	1	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	7	5	4	4	5	2	3	5	6	5	3	
10	3	5	3	3	1	6	1	3	2	5	5	5	5	4	5	5	3	5	6	5	4	4	5	4	4	4	4	2	5	2
11	3	3	5	1	1	2	1	4	2	3	5	3	6	1	6	3	1	3	5	5	2	5	6	2	5	3	3	6	6	
12	5	3	4	1	1	3	1	4	1	3	4	3	3	1	6	4	3	3	4	5	4	4	5	2	6	5	3	6	2	
13	5	5	4	3	1	7	1	5	3	3	3	4	6	6	6	5	4	5	6	6	3	4	6	3	6	5	5	6	6	
14	5	5	2	1	1	6	1	6	2	4	4	3	6	1	6	4	5	5	6	6	2	4	5	4	5	5	5	6	6	
15	3	6	3	2	1	2	1	5	4	4	4	4	6	1	6	4	5	4	7	5	4	4	5	4	4	4	3	6	6	
16	6	7	2	2	1	4	1	5	3	2	5	3	4	4	6	3	5	6	6	5	3	3	5	4	4	5	3	6	7	
17	3	5	3	1	1	2	1	4	1	1	3	3	3	1	6	2	1	5	5	6	1	3	6	2	2	3	5	6	6	
18	3	7	2	2	1	6	1	5	1	1	1	3	4	1	6	1	3	5	5	5	2	3	6	1	4	3	3	6	6	
19	3	5	3	5	2	5	1	4	3	1	6	3	6	1	5	5		5	6	5	2	6	6	3	6	4	7	6	2	
20	3	6	4	5	1	3	1	4	2	1	5	3	6	2	6	5	5	3	6	5	1	5	6	3	5	5	2	4	4	
21	3	6	5	5	1	2	1	4	1	4	3	3	4	4	5	4	4	5	6	5	2	5	6	2	7	3	3	4	4	
22	1	6	3	1	1	6		3	3	4	3	2	4	1	6	2	4	3	5	6	2	3	7	3	6	3	5	5	5	
23	1	6	4	3	1	2	4	3	2	3	2	2	3	1	5	2	3	4	5	5	2	3	5	2	4	3	2	5	3	
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>116</b>	<b>79</b>	<b>62</b>	<b>41</b>	<b>99</b>	<b>31</b>	<b>105</b>	<b>72</b>	<b>64</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>103</b>	<b>51</b>	<b>129</b>	<b>84</b>	<b>81</b>	<b>103</b>	<b>135</b>	<b>125</b>	<b>64</b>	<b>92</b>	<b>129</b>	<b>67</b>	<b>113</b>	<b>93</b>	<b>97</b>	<b>131</b>	<b>107</b>	
<b>%</b>	<b>54,7</b>	<b>72,0</b>	<b>49,1</b>	<b>38,5</b>	<b>25,5</b>	<b>61,5</b>	<b>19,3</b>	<b>65,2</b>	<b>44,7</b>	<b>39,8</b>	<b>52,8</b>	<b>52,2</b>	<b>64,0</b>	<b>31,7</b>	<b>80,1</b>	<b>52,2</b>	<b>50,3</b>	<b>64,0</b>	<b>83,9</b>	<b>77,6</b>	<b>39,8</b>	<b>57,1</b>	<b>80,1</b>	<b>41,6</b>	<b>70,2</b>	<b>57,8</b>	<b>60,2</b>	<b>81,4</b>	<b>66,5</b>	

**6: Recull de les respostes sobre el qüestionari de la Síndrome de Burnout Maslach Burnout Inventori-general Survey (1996), i % de les 3 escales: Esgotament, Cinisme i Eficàcia Personal.**

Nº Pr.	res. 1	res. 2	res. 3	res. 4	res. 5	res. 6	res. 7	res. 8	res. 9	res. 10	res. 11	res. 12	res. 13	res. 14	res. 15	res. 16	res. 17	res. 18	res. 19	res. 20	res. 21	res. 22	res. 23	res. 24	res. 25	res. 26	res. 27	res. 28	res. 29
E-1	3	5	5	5	2	3	7	5	3	7	7	5	3	4	2	4	5		2	6	6	3	5	3	4	4	2	2	2
E-2	3	5	5	5	1	2	7	5	3	7	6	5	2	4	2	4	4		2	6	5	4	5	3	4	5	3	3	3
E-3	1	4	4	5	1	6	7	5	3	7	5	6	2	4	2	4	5		4	6	6	3	3	4	3	3	4	1	3
E-4	1	3	3	4	1	5	7	4	2	7	7	6	3	3	2	5	5		1	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3
EP-5	6	5	5	6	1	2	7	6	5	2	6	6	5	2	7	6	5	6	7	6	4	6	5	5	6	4	4	7	6
E-6	3	3	5	7	1	5	7	5	5	7	5	6	2	3	1	2	5	4	1	6	6	5	1	4	2	3	1	1	2
EP-7	6	5	4	5	2	3	7	6	5	2	7	6	4	1	7	5	6	6	7	6	4	6	5	2	5	6	7	7	5
C-8	2	3	5	5	2	3	1	5	6	7	2	2	2	3	1	2	2	2	1		6	2	1	3	2	1	1	1	2
C-9	2	3	5	5	2	3	7	5	4	7	2	3	2	3	1	2	2	2	1	5	6	2	1	5	3	1	1	1	2
EP-10	6	5	5	5	4	4	7	6	6	7	6	6	4	4	7	6	6	6	7	6	6	6	7	5	6	6	6	6	6
EP-11	6	4	2	6	1	2	1	3	7	1	7	4	7	4	7	6	4	6	6	6	5	5	6	2	5	6	7	6	6
EF-12	5	2	3	5	1	5	2	4	7	5	2	3	3	1	7	5	5	6	5	3	1	3	6	3	5	5	1	6	5
C-13	3	4	5	1	5	5	2	2	5	6	5	4	4	4	1	2	2	1	1	4	6	2	2	3	7	1	3	1	2
C-14	2	4	2	4	2	5	2	5	3	7	7	4	3	5	1	2	1	3	1	4	6	3	1	3	4	3	3	1	3
EP-15	6	5	6	6	3	6	2	6	7	6	7	5	6	4	7	3	6	6	7	5	4	7	7	4	6	5	7	6	7

Total	res. 1	res. 2	res. 3	res. 4	res. 5	res. 6	res. 7	res. 8	res. 9	res. 10	res. 11	res. 12	res. 13	res. 14	res. 15	res. 16	res. 17	res. 18	res. 19	res. 20	res. 21	res. 22	res. 23	res. 24	res. 25	res. 26	res. 27	res. 28	res. 29
<b>E</b>	11	20	22	26	6	21	35	24	16	35	30	28	12	18	9	19	24	4	10	30	26	18	17	17	16	18	13	10	13
	31,4	57,1	62,9	74,3	17,1	60,0	100	68,6	45,7	100	85,7	80,0	34,3	51,4	25,7	54,3	68,6	11,4	28,6	85,7	74,3	51,4	48,6	48,6	45,7	51,4	37,1	28,6	37,1
<b>C</b>	9	14	17	15	11	16	12	17	18	27	16	13	11	15	4	8	7	8	4	13	24	9	5	14	16	6	8	4	9
	32,1	50,0	60,7	53,6	39,3	57,1	42,9	60,7	64,3	96,4	57,1	46,4	39,3	53,6	14,3	28,6	25,0	28,6	14,3	46,4	85,7	32,1	17,9	50,0	57,1	21,4	28,6	14,3	32,1
<b>EP</b>	35	26	25	33	12	22	26	31	37	23	35	30	29	16	42	31	32	36	39	32	24	33	36	21	33	32	38	35	
	83,3	61,9	59,5	78,6	28,6	52,4	61,9	73,8	88,1	54,8	83,3	71,4	69,0	38,1	100,	73,8	76,2	85,7	92,9	76,2	57,1	78,6	85,7	50,0	78,6	76,2	76,2	90,5	83,3

**7. Taula amb la suma total de les respostes a cada dimensió al qüestionari de Satisfacció Laboral S20/30 J.L. Meliá i J.M. Peiró, i mitjanes.**

SUMA VALORS DE LES DIMENSIONS DEL QÜESTIONARI S20/30 I MITJANES					
Subjecte	S. Super	A Físico	S. Presta	Intrínseca	Participació
1	28	17	15	21	9
2	35	26	20	18	17
3	16	14	18	39	12
4	11	15	8	13	15
5	6	9	5	17	4
6	27	28	18	16	10
7	6	5	10	7	3
8	30	23	19	21	13
9	14	25	10	17	6
10	15	21	18	4	6
11	19	17	17	17	14
12	20	23	13	19	9
13	29	24	21	13	16
14	14	17	5	8	7
15	36	26	28	23	16
16	19	21	14	16	14
17	23	20	13	16	9
18	30	26	16	18	13
19	35	32	24	26	18
20	33	27	26	24	15
21	15	17	14	13	5
22	21	22	17	16	16
23	33	26	28	24	18
24	18	14	10	20	8
25	25	20	27	23	18
26	25	20	17	21	12
27	24	23	16	22	12
28	36	28	27	26	14
29	37	23	18	19	10
<b>Mitjanes</b>	<b>23,45</b>	<b>21,00</b>	<b>16,97</b>	<b>18,52</b>	<b>11,69</b>

© Elaboració pròpia amb Excel.

**8. Interpretació dels resultats del Qüestionari de Satisfacció Laboral S20/30 J.L. Meliá i J.M. Peiró**

INTERPRETACIÓ RESULTATS QUESTIONARI DE SATISFACCIÓ LABORAL S20/23					
DIMENSIONS	S. Super.	A Físic	S. Presta	Intrínseca	Participació
1. Molt insatisfet	entre 1 i 6	entre 1 i 5	entre 1 i 5	entre 1 i 4	entre 1 i 3
2. Força insatisfet	< 12	< 10	< 10	< 8	< 6
3. Quelcom insatisfet	< 18	< 15	< 15	< 12	< 9
4. Indiferent	< 24	< 20	< 20	< 16	< 12
5. Quelcom satisfet	< 30	< 25	< 25	< 20	< 15
6. Força satisfet	< 36	< 30	< 30	< 24	< 18
7. Molt satisfet	< 42	< 35	< 35	< 28	< 21

© Elaboració pròpia amb Word.

9. Taula de respostes totals obtingudes en el Qüestionari Multifactorial de lideratge (MLQ) Forma 5X curta.

Núm. Resp.	1	2	3	4	5	N	Total	%	%Factor lideratge
1	6	17	2	1	3	29	65	28,89	
2	5	14	3	4	2	28	68	30,22	30,89
3	3	7	8	3	8	29	93	41,33	
4	4	10	10	4	1	29	75	33,33	27,89
5	8	6	8	3	3	28	71	31,56	
6	12	10	2	3	2	29	60	26,67	
7	4	18	1	3	3	29	70	31,11	29,22
8	6	14	5	4	0	29	65	28,89	
9	11	8	6	3	1	29	62	27,56	30,00
10	5	12	6	5	1	29	72	32,00	
11	8	11	5	3	2	29	67	29,78	29,22
12	10	5	4	4	5	28	73	32,44	
13	7	11	7	3	1	29	67	29,78	30,67
14	6	8	10	5	0	29	72	32,00	
15	10	13	3	3	0	29	57	25,33	32,22
16	10	8	5	3	2	28	63	28,00	
17	9	8	5	1	3	26	59	26,22	28,89
18	7	10	5	6	1	29	71	31,56	
19	4	10	6	4	5	29	83	36,89	33,04
20	7	10	2	2	6	27	71	31,56	
21	9	8	5	5	2	29	70	31,11	30,67
22	6	13	8	2	0	29	64	28,44	
23	5	11	7	4	0	27	64	28,44	31,78
24	3	10	7	6	2	28	78	34,67	
25	5	8	8	8	0	29	77	34,22	26,81
26	11	9	6	2	1	29	60	26,67	
27	8	12	2	5	1	28	63	28,00	
28	5	16	3	2	1	27	59	26,22	
29	8	7	6	5	3	29	75	33,33	
30	8	13	3	3	1	28	60	26,67	
31	8	12	7	2	0	29	61	27,11	
32	7	14	5	2	0	28	58	25,78	
33	7	14	4	4	0	29	63	28,00	
34	2	13	10	4	0	29	74	32,89	
35	4	10	6	4	5	29	83	36,89	
36	2	12	9	4	1	28	74	32,89	
37	4	15	5	5	0	29	69	30,67	
38	9	12	4	4	0	29	61	27,11	
39	9	13	2	3	2	29	63	28,00	
40	11	9	4	5	0	29	61	27,11	
41	4	9	7	6	3	29	82	36,44	
42	10	9	4	4	1	28	61	27,11	
43	4	12	9	3	0	28	67	29,78	
44	10	11	4	2	1	28	57	25,33	
45	2	9	11	4	2	28	79	35,11	
Totals	303	491	249	165	75		3067	1363,11	

© Elaboració pròpia amb Excel.



10. Model de càlcul de la correlació d'Spearman emprant els resultats en % de totes les variables.

SPEARMEN SATISFACCIÓ LABORAL VERSUS BURNOUT						
N	Mitjana B	Puntuació%	Rang (x) dx	Rang (y) dy	d	d <sup>2</sup>
1	68,25	19,25	24	1	11,5	132,3
2	28,33	25,47	1	2	-0,5	0,3
3	47,70	31,68	8	3	2,5	6,3
4	68,81	38,51	25	4	10,5	110,3
5	72,38	39,75	27	5,5	10,75	115,6
6	83,73	39,75	29	5,5	11,75	138,1
7	49,52	41,61	10	7	1,5	2,3
8	66,03	44,72	22	8	7	49,0
9	61,03	49,07	20	9	5,5	30,3
10	56,59	50,31	18	10	4	16,0
11	52,22	52,17	14	11,5	1,25	1,6
12	65,95	52,17	21	11,5	4,75	22,6
13	75,40	52,8	28	13	7,5	56,3
14	48,97	54,66	9	14	-2,5	6,3
15	54,05	57,14	15	15	0	0,0
16	49,68	57,76	11	16	-2,5	6,3
17	47,30	60,25	6	17	-5,5	30,3
18	56,51	61,49	17	18	-0,5	0,3
19	41,90	63,98	2	19,5	-8,75	76,6
20	47,54	63,98	7	19,5	-6,25	39,1
21	67,70	65,22	23	21	1	1,0
22	50,87	66,46	13	22	-4,5	20,3
23	60,48	70,19	19	23	-2	4,0
24	56,35	72,05	16	24	-4	16,0
25	69,44	77,64	26	25	0,5	0,3
26	46,67	80,12	5	26,5	-10,75	115,6
27	50,71	80,12	12	26,5	-7,25	52,6
28	44,44	81,37	3	28	-12,5	156,3
29	45,24	83,85	4	29	-12,5	156,3
					Suma =	1361,3
					N =	29
					<b>Rs =</b>	<b>0,66</b>

Existeix una bona correlació.

© Elaboració pròpia amb Excel.